

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**CAMILA SANTAREM FERREIRA DE OLIVEIRA
SABRINA KUHNEN SCHULLER**

**A PERCEPÇÃO DE GESTORES E GESTORAS SOBRE A INFLUÊNCIA DO
GÊNERO NO EXERCÍCIO DE CARGOS DE LIDERANÇA
Um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços**

Florianópolis
2016

CAMILA SANTAREM FERREIRA DE OLIVEIRA
SABRINA KUHNEN SCHULLER

**A PERCEPÇÃO DE GESTORES E GESTORAS SOBRE A INFLUÊNCIA DO
GÊNERO NO EXERCÍCIO DE CARGOS DE LIDERANÇA**
Um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305
como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel
em Administração pela Universidade Federal de Santa
Catarina.

Enfoque: Monográfico

Área de concentração: Recursos Humanos

Orientador(a): Prof. Dr. Rebeca Ribeiro de Barcellos.

Florianópolis
2016

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Schuller, Sabrina Kuhnen. Oliveira, Camila Santarem F.
A PERCEPÇÃO DE GESTORES E GESTORAS SOBRE A INFLUÊNCIA DO GÊNERO NO EXERCÍCIO DE CARGOS DE LIDERANÇA. Um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços/ Sabrina Kuhnen Schuller ; Camila Santarem Ferreira de Oliveira; orientadora, Rebeca Ribeiro Barcelos - Florianópolis, SC, 2016.
88 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico. Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Liderança. 3. Gênero. 4. Influência. I. Barcelos, Rebeca Ribeiro. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

A PERCEPÇÃO DE GESTORES E GESTORAS SOBRE A INFLUÊNCIA DO GÊNERO
NO EXERCÍCIO DE CARGOS DE LIDERANÇA
Um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, ____ de _____ de 2016.

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Orientador
Prof. Dr. Rebeca Ribeiro de Barcellos.

Avaliadora

Avaliador

Dedicamos este trabalho às nossas mães por toda a força que nos deram para conseguirmos chegar até aqui. Sem elas não conseguiríamos obter esta vitória tão almejada.

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos Camila:

Agradeço primeiramente à minha mãe, Patrícia, pois foi ela quem me proporcionou a oportunidade maravilhosa de estudar na UFSC, além de sempre ter apoiado minhas decisões, por mais loucas que parecessem. Sou infinitamente grata. Minha mãe, meu exemplo, minha inspiração. Se consegui chegar até aqui, foi porque ela esteve ao meu lado em todos os momentos.

Em memória aos meus avós maternos, também aproveito para agradecê-los. Eles, infelizmente, não poderão prestigiar a formatura, mas meu coração estará sempre com eles, independente de onde estiverem. Aldo e Therezinha, foram pessoas maravilhosas que sempre me incentivaram a tornar-me alguém melhor. Saudades eternas.

Agradeço também aos meus amigos de dentro e fora do curso, pelo apoio que me proporcionaram nos momentos difíceis e também pelos momentos bons que vivemos juntos. São pessoas maravilhosas que levarei para toda minha vida. Meus agradecimentos vão também à Sabrina, minha amiga e companheira de TC, que acreditou neste projeto e me ajudou muito na realização deste trabalho incrível. Acredito que demos certo trabalhando juntas por termos personalidades opostas. Obrigada, amiga!

A Universidade Federal de Santa Catarina, onde pude crescer e me desenvolver não somente como profissional, mas também como pessoa. A todos os professores que me proporcionaram algum aprendizado, e, principalmente à professora Rebeca Barcelos que me apresentou o tema “gênero”, o qual me despertou a vontade de aprender e aprofundar-me. Além disso, agradeço à ela pela orientação no desenvolvimento deste trabalho.

E, por fim, a todos que concederam entrevistas, à empresa Liderança Serviços que nos recebeu de portas abertas e confiou no nosso trabalho.

Muito obrigada a todos que fizeram parte da minha trajetória, pois não chegaria até aqui sem eles.

Agradecimentos Sabrina:

Agradeço antes de tudo a Deus e a Nossa Senhora Aparecida, que sempre que me vi perdida, desesperada, preocupada, orei e pedi para me darem força e muita serenidade para não desistir. Agradeço também, pelo fim de mais uma etapa de minha vida, pelos sonhos que se concretizam, por minha vida e família.

Agradeço também à minha mãe, Andréia, que se encheu de preocupações referentes às dificuldades enfrentadas ao longo desses cinco anos, mas que sempre que precisei me apoiava. Sempre será a minha fonte de inspiração. Meus padrinhos, Affonso e Aléria, que são meus exemplos de humildade e de honestidade. São e sempre serão meus segundos pais. São pessoas que sempre se mostraram orgulhosos em eu estudar em uma instituição tão requisitada como a UFSC. Minhas irmãs, Suelen e Evilyn que mesmo com todas as brigas e desentendimentos, fazem parte da minha vida, onde ambas contribuíram para a minha formação pessoal e profissional, um agradecimento especial a Suelen por me auxiliar em alguns trabalhos da faculdade e por toda a paciência comigo. Espero ser a vocês duas um exemplo a ser seguido.

Não posso deixar de agradecer ao meu parceiro de vida, meu noivo Guilherme que esteve junto durante toda minha caminhada acadêmica e ouviu incansavelmente todas as minhas reclamações, enxugou minhas lágrimas. Agradeço por toda a compreensão e calma.

Agradeço a todas as minhas amigas, que entenderam a minhas ausências, que me davam injeções de ânimo quando a vontade era de desistir de tudo. Obrigada por sempre estarem ao meu lado me apoiando e ajudando sempre, saibam que são muito importantes em minha vida.

Nada poderá retribuir o amor e carinho que recebi, nem mensurar o quanto vocês são importantes para mim. Se não desisti até hoje, foi porque sempre imaginei o sorriso bobo estampados no rosto deles no momento da minha formatura.

Agradeço imensamente à minha amiga e companheira de TC, Camila, por me acompanhar nesta jornada tão difícil. Amiga, você é uma pessoa que terá uma vida regada de alegrias e realizações, você é incrível.

Agradeço também à empresa Liderança Serviços por nos disponibilizarem todos os dados necessários. Agradeço em especial à Andreza, por ter nos auxiliado para que esta pesquisa fosse feita dentro da empresa.

Deixo o meu muito obrigada a Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de fazer o curso numa faculdade tão requisitada. Graças a Universidade me tornei uma pessoa melhor, tanto no lado pessoal, como no profissional.

Não posso deixar de agradecer a Professora Rebeca, obrigada por todo o carinho e paciência. Agradeço imensamente toda sua ajuda e orientação durante o trabalho.

E não menos importante agradeço, imensamente à Cristal, por ser minha companheira das madrugadas estudando. Você é um presente em minha vida, minha filhinha.

Muito obrigada a todos que participaram da minha jornada estudantil, seja de maneira direta ou indiretamente.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Prédio da matriz do Grupo Liderança Serviços, em São José (SC)

Figura 2 – Organograma da Liderança Serviços.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro comparativo das características com autores citados no referencial.

Quadro 2 – Comparação de características com os autores e suas respectivas perguntas.

Quadro 3 – Perfil dos entrevistados.

LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1 – Índices do nível de ocupação de acordo com o sexo fem./masc.

Gráfico 2 – Percentual de mulheres e homens por nível de gerências.

Gráfico 3 – Percentual da ambição entre homens e mulheres.

Gráfico 4 – Percentual da média do ROE e da EBIT em alguns países.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Pergunta de pesquisa	17
1.2 Objetivo Geral	18
1.3 Objetivos Específicos	18
1.4 Justificativa	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 Gênero	20
2.1.1 Atributos de gênero	21
2.2 Gênero e estudos organizacionais	24
2.3 Liderança e gênero	30
2.3.1 O conceito de liderança	30
2.3.2 Liderança x Gênero	31
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	38
3.2 Coleta de dados	40
3.2.1 Descrição dos cargos	45
3.2.1.1 Entrevistado A	46
4 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO E APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	52
4.1 Apresentação da organização	52
4.2 Análise de Dados e Apresentação	56
4.2.1 Interações no ambiente de trabalho	56
4.2.2 Evolução da carreira	58
4.2.3 Competitividade	63
4.2.4 Posição de liderança	64
4.2.5 Assédio Moral e Sexual.....	67
4.2.6 Gerência.....	70
4.2.7 Plano familiar e profissional.....	74
5 DISCUSSÃO DOS DADOS	77

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
REFERÊNCIAS	81
APÊNDICE A	85
APÊNDICE B	87

*Grandes líderes mudam de estilo para
levantar a autoestima de suas equipes. Se as
pessoas acreditam nelas mesmas, é
impressionante o que elas conseguem realizar.*

(Sam Walton)

RESUMO

Neste estudo de caso é abordada a influência dos gêneros femininos e masculinos nos modelos de liderança. A pergunta de pesquisa é: “Qual a percepção de líderes acerca da influência do gênero sobre o desempenho do papel de liderança?” O objetivo geral do estudo é: “Analisar a percepção de líderes acerca da influência do gênero sobre o desempenho do papel de liderança”. Foram realizadas entrevistas com seis gestores da Liderança Serviços, empresa de serviços localizada em São José-SC. O estudo tem sua abordagem qualitativa, já que não há instrumentos estatísticos na análise de dados. O procedimento adotado para a estratégia de pesquisa se enquadra no estudo de caso, permitindo compreender com maior profundidade a realidade da empresa. As entrevistas forneceram base para uma análise aprofundada dos dados e para uma discussão sobre formatos de gestão, atributos de gênero, desigualdades sociais, família, etc. Com a pesquisa foi possível concluir que há influência do gênero nos formatos de gestão, contudo, fatores como: faixa etária, valores, experiência, afinidade com a equipe, personalidade, também interferem de alguma forma.

Palavras-chave: gênero, liderança, gerência, atributos de gênero, influência, sociedade.

ABSTRACT

In this case study it is discussed the influence of the genders male and female at the leadership models. The research question is: “What is the perception of leaders about the influence of gender on the performance of the leading role?” The general objective of the study is: “Analyze the perception of leaders about the influence of gender on the performance of leading role”. It were conducted six intreviews with managers from Liderança Serviços, a service company localized in São José-SC. The study has a qualitative approach, because there are no statistical variables. The procedure adopted for the research strategy is the study of case, which allows to understand deeply the reality of the organization. The intreviews provided base for a data analysis and for a discussion about the management formats, gender attributes, social inequality, family, etc. With the research it was possible to conclude that there is influence of the gender at the management format, however, factors such as: age group, values, experience, rapport with the staff, personality, also interfere some way.

Keywords: gender, leadership, management, gender attributes, influence, society.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Rocha-Coutinho, Coutinho (2011), o investimento das mulheres em uma carreira profissional é algo relativamente novo. Décadas atrás as mulheres eram vistas como provedoras do lar, sendo, segundo a sociedade, suas principais obrigações zelar pela casa, filhos e marido. Por conta desse *tabu*, que se manteve consolidado por décadas e ainda é identificado no século XXI, mulheres sofrem preconceito nas organizações, sendo vistas como inferiores e incapazes de desempenhar o papel de liderança de forma eficaz.

Um exemplo vivo de disparidade é a inferioridade da média salarial feminina comparada à masculina, ainda que, de acordo com Arthigas, Flamarique, Callegaro (2013) o índice de mulheres matriculadas nas Universidades latino-americanas é superior ao índice de homens, embora ambos passem os mesmos anos estudando.

Apesar das mulheres possuírem as devidas qualificações e serem capazes de exercer suas tarefas com competência, segundo uma pesquisa realizada por Brescoll (2016), algumas vezes o gênero pode se tornar um empecilho para que haja crescimento pessoal dentro da organização. Segundo a autora, esse estereótipo de que as mulheres são mais emotivas do que os homens e que expressam suas emoções negativas de forma mais frequente, pode ocasionar uma grande barreira para elas e desencadear preconceito dentro da empresa.

Apesar da participação do sexo feminino ainda ser minoria em cargos de liderança, a atuação das mulheres nesses ofícios vem crescendo nos últimos anos. De acordo com Rocha – Coutinho, Coutinho (2011) no século XX, as mulheres brasileiras da camada média começaram a trabalhar nas empresas preenchendo funções de apoio, como secretárias, por exemplo, enquanto aguardavam e/ou preparavam-se para o casamento, mesmo que algumas ainda permanecem no trabalho para o aumento da renda familiar. Aos poucos as organizações abriram espaço ao gênero feminino, e com o tempo, as mulheres tiveram oportunidade de preencher posições cada vez mais elevadas nas empresas.

Alguns movimentos foram e ainda são fundamentais no preenchimento feminino de cargos mais elevados. Segundo Clegg, Hardy, Nord (2010), o movimento pela “libertação da mulher” obteve ganhos sociais, políticos e econômicos, o que ocasionou melhora significativa na situação de diversas mulheres. Simultaneamente, os movimentos feministas contribuíram para a análise cultural contemporânea. Há diversas abordagens nesses movimentos, sendo algumas delas, citadas por Clegg, Hardy, Nord (2010): Liberal, Radical, Psicanalítica,

Marxista, Socialista, Pós-estruturalista, Terceiro-mundista. Apesar de terem segmentos diferentes, todas as abordagens são em benefício das mulheres.

Os gêneros masculino e feminino têm, atribuídas socialmente, algumas características particulares que podem influenciar, de certa forma, em diversas situações. Portanto, pode haver intervenção do gênero no modo de gerir uma organização. De acordo com os resultados obtidos em um estudo realizado por Arthigas, Flamarique, Callegaro (2013) o gênero pode ter relação, de algum modo, no desempenho financeiro das empresas.

Assim, a empresa escolhida para ser utilizada como estudo de caso é a organização Liderança Serviços, que atua no mercado de serviços na área de limpeza, conservação, segurança e dentre outros serviços que serão listados ao longo do trabalho. Esta empresa está no mercado há mais de 20 anos, é localizada no município de São José, Santa Catarina, e conta com cerca de 23 mil colaboradores.

A motivação inicial pela escolha desta empresa é seu número similar de pessoas dos gêneros masculino e feminino em postos de lideranças. Outro motivo é a facilidade do contato de uma das autoras com uma das gerentes de dentro da empresa. Além disso, o fato da empresa estar consolidada no mercado há anos faz com que ela seja segura para a coleta dos dados. Por fim, outro ponto que influenciou positivamente na escolha, é a empresa prezar pela qualidade de seus profissionais em todos os cargos, além dela ter princípios como o de melhoria contínua de todos de dentro da organização, desde a auxiliar de limpeza até as grandes gerências.

Com a expansão da participação feminina no mercado de trabalho e em cargos de liderança, surge o questionamento: "Qual a percepção de líderes acerca da influência do gênero sobre o desempenho do papel de liderança?"

1.1 Pergunta de pesquisa

A partir dos pontos ressaltados na introdução, surge a pergunta de pesquisa, que será apresentada nesta seção:

Qual a percepção de líderes acerca da influência do gênero sobre o desempenho do papel de liderança?

1.2 Objetivo Geral

Analisar a percepção de líderes acerca da influência do gênero sobre o desempenho do papel de liderança.

1.3 Objetivos Específicos

O objetivo geral desencadeia alguns objetivos específicos a serem atendidos no decorrer do estudo:

- a) Compreender a categoria gênero como construção social;
- b) Compreender as diferenças socialmente construídas entre os gêneros “masculino e feminino”;
- c) Compreender o conceito de liderança e suas relações com questões de gênero;
- d) Evidenciar, a partir da percepção dos atores envolvidos, se e como o gênero influencia no exercício da liderança;
- e) Discutir as relações encontradas entre características de gênero e exercício da liderança, a partir do entendimento de gênero como construção social.

1.4 Justificativa

As organizações são constituídas por homens e mulheres, porém, mesmo no século XXI, é mais usual deparar-se com homens em cargos mais altos, como na presidência, diretoria, gerência etc. Contudo, estudos apontam que, no decorrer dos anos, há um crescimento, mesmo que de forma lenta, no número de mulheres em cargos de liderança nas empresas.

Com essa mudança de cenário, surgem alguns questionamentos relacionados aos gêneros que necessitam ser respondidos e analisados. Um deles é se, por exemplo, há alguma característica particular de ambos os sexos que pode criar alguma vantagem ou barreira no desempenho do líder e no desenvolvimento de sua função.

A desigualdade do número entre mulheres e homens nesses ofícios mais altos pode induzir os indivíduos a acreditarem que a atuação da mulher é menos eficaz e que, por conta do gênero, ela não é capacitada para exercer suas funções. Portanto, é necessário que haja estudos sobre o tema e que demonstrem até que ponto o gênero tem influência no desempenho

do líder, ou se são as características particulares de cada indivíduo que mais afetam no momento de atuação no cargo.

O projeto se torna oportuno para expansão e prática dos conhecimentos das autoras. Quanto à sua viabilidade, o estudo também é justificável, visto que é possível completar a pesquisa dentro do prazo disponível, e, além disso, o recurso financeiro necessário é praticamente nulo. Em relação às informações, há uma diversidade de materiais teóricos, muitos deles acessíveis, já que estão disponíveis em ambiente público.

O presente estudo se justifica pelo crescimento das mulheres no mercado de trabalho, já que, com esse crescimento, surge a necessidade de compreender se o gênero tem alguma influência no desempenho de papéis de liderança. As contribuições serão sociais, uma vez que as questões do gênero são de extrema importância na atualidade, tendo em vista as desigualdades entre homens e mulheres no mercado de trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nos Tópicos a seguir serão abordados assuntos relacionados com o tema de estudo, proporcionando conhecimento e entendimento através das citações bibliográficas de diversas fontes de pesquisa. Este referencial teórico fornecerá base para responder à questão de pesquisa do estudo apresentado.

2.1 Gênero

De acordo com Pedro (2006), todos os seres animados e inanimados têm gênero. Porém, somente alguns seres vivos têm sexo. A maioria das línguas têm gênero, mas nem todas têm sexo, e por conta disso os movimentos feministas e de mulheres nos anos oitenta passaram a usar esta palavra gênero no lugar de sexo.

Segundo Scott (1990 *apud* Pedro, 2005) “gênero é a organização social da diferença sexual.” Por outro lado, gênero não implementa diferenças fixas e naturais entre homens e mulheres, mas “um saber que estabelece significados para as diferenças corporais”.

Já, “gênero” para Carreira, Ajamil, Moreira (2002):

Trata-se de uma categoria de análise social que estuda as relações entre homens e mulheres na sociedade: relações construídas ao longo da História, que mudam continuamente e que se manifestam de formas diferente, dependendo de cada lugar e de cada época. (CARREIRA, AJAMIL, MOREIRA, 2002)

De acordo com Stoller (1968 *apud* PEDRO, 2005), “o sentimento de ser mulher” e o “sentimento de ser homem”, caracterizado como identidade de gênero, é mais importante do que as características anatômicas. Ou seja, “gênero” é diferente de “sexo”, pois pessoas com anatomia sexual feminina podem sentir-se homens, e vice-versa.

Conforme Cortés (2000) o termo “gênero” – gender – tem origem inglesa e significa um conjunto de pessoas que pertencem a um ou a outro sexo. Porém, o termo remete muito mais que isso, pois além de ser um conceito, traz fenômenos políticos, sociais e culturais. O “gênero” é utilizado em referência à construção social desigual com base na existência de hierarquia entre os sexos e suas consequências.

Já, no paradigma científico, Gurian, Annis (2010) definem “gênero” como algo que engloba características masculina e feminina com as quais as pessoas nascem e o contexto no qual recebem sua primeira atenção na vida. Os autores acreditam que as funções de gênero são os papéis que a sociedade e os indivíduos decidem que devem desempenhar na condição de homens ou mulheres.

Segundo Louro (1997 *apud* KANAN, 2010) homens e mulheres se constroem a partir de práticas e relações que instituem diversos aspectos, como gestos, modo de ser e estar no mundo, formas de falar, agir condutas e posturas apropriadas e distintas. Portanto, os gêneros produzem pelas relações de poder.

A partir do ano de 1975, com a instalação pela ONU do Ano Internacional da Mulher, a questão do gênero ganhou espaço como tema de pesquisas e estudos na área acadêmica. Apesar de algumas mudanças terem ocorrido nos últimos anos, discorrer sobre regras, normas, tabus e comportamentos, ele ainda converge sobre a atuação da mulher em diferentes contextos. (KANAN, 2010).

O gênero é uma das primeiras categorias que a criança conhece. Exerce uma influência marcante na organização do seu mundo social e na forma como avalia a si próprio e como constata as pessoas que a rodeiam. A criança aprende a comportar-se de acordo com os modelos dominantes de masculinidade e feminilidade. Este processo é movido por interações entre fatores individuais e contextuais, como, por exemplo: relação com pai e mãe, educadores, amigos, etc. Algumas pesquisas no domínio da psicologia têm mostrado que as crianças iniciam o processo de desenvolvimento a respeito do gênero antes de tomarem consciência do seu sexo. (CARDONA et al., 2011).

De acordo com Machado (2000), suposto conceito de gênero é que todas as sociedades e culturas constroem suas opiniões e relações de gênero. Ou seja, não há nada absoluto na configuração das relações de gênero, trata-se sempre de uma construção cultural histórica. Portanto, não há um determinante no sexo biológico que faça com feminino e masculino se definam ou se relacionam desta forma.

2.1.1 Atributos de gênero

A identidade feminina ainda é atribuída a características como: fragilidade, docilidade, emoção e abnegação. Essas características sempre caminharam paralelamente a uma maciça

discriminação das mulheres, negando à elas capacidades socialmente valorizadas, como: pensamento lógico e perspicácia intelectual, afastando-as do poder e da influência social. (ROCHA – COUTINHO, COUTINHO, 2011).

Carreira, Ajamil, Moreira (2002) relatam diversas visões preconceituosas que estão alicerçadas na história humana. Cientistas, filósofos e artistas de todos os tempos definem a mulher como ser inferior ao homem, pouco dotada intelectualmente, ser acidental e falho, armadilha da natureza, etc. Tais termos sintetizam o senso comum em relação às mulheres.

Nogueira (2009, p. 107) afirma que “as mulheres são frequentemente caracterizadas segundo o estereótipo da feminilidade tradicional; isto é, por exemplo, o serem indecisas, passivas e dependentes.”

Guedes (2010) aponta que a desnaturalização do papel tradicionalmente feminino de cuidadora dos demais membros da família é um processo lento e que leva tempo. Para a autora, essa desnaturalização leva mais tempo que a aceitação de que o provimento do sustento do lar não é um atributo exclusivo dos homens. Ou seja, é aceito socialmente de forma mais ampla que a mulher trabalhe fora de casa do que a divisão de tarefas domésticas entre ela e o cônjuge.

Além disso, Guedes (2010) ainda enfatiza que o trabalho em tempo parcial instaura uma divisão sexual do trabalho atenuada, na qual as mulheres continuam a cumprir suas atividades de cuidadoras, contribuem nas despesas domésticas, porém não disputam com os homens o lugar que, no mercado de trabalho, continuaria sendo dominado pelo sexo masculino.

Segundo Fontenele-Mourão, (2006), as mulheres representam um grande número na população economicamente ativa urbana no Brasil. Tal inserção vem gerando mudanças nas relações sociais de gênero e nas organizações, como observa Lipovetsky (2000 *apud* Fontenele-Mourão, 2006). Porém, mesmo que as mulheres tenham grande participação no mercado de trabalho, seja maioria nas instituições públicas brasileiras e apresentam escolaridade superior à dos homens ainda são raras as mulheres em altos postos de comando de grandes ou pequenas empresas.

Para Nogueira (2006) o número de mulheres em posições de poder é muito restrito, sendo que, as poucas que ocupam esses cargos, têm a imagem atribuída à de “super-mulheres” ou “mulheres-homem”. Em ambos os casos, a componente feminina é sobrevalorizada, quer por excesso (super-mulheres), quer por carência (mulheres-homens).

Ou seja, ou as mulheres são apresentadas como pessoas que exercem os papéis tradicionais femininos (gestão da casa, cuidar dos filhos), ou são apresentadas como mulheres que optam pelo papel masculino e desistem do seu papel tradicional, sendo geralmente apresentadas como solteiras ou sem família, mas às quais também se atribuem características de personalidade associadas ao estereótipo masculino.

Vongalias-Macrow e Gallant (2010 *apud* LIMA, 2011) abordam que os programas de liderança precisam se atualizar, já que esses costumam mostrar duas práticas do estereótipo da mulher líder: a primeira é a da super-mulher, como um modelo que concilia casa e trabalho, assumindo características masculinas para liderar, o que, segundo as autoras, não é a solução para que haja uma igualdade entre os papéis do homem e da mulher. A segunda é o foco dos programas sobre os problemas comuns da mulher na liderança, como o teto de vidro, e relação família e trabalho e a natureza discriminatória de que reproduz a ideia de que as mulheres são vulneráveis e precisam ser consertadas.

De acordo com um estudo realizado por Lafrance, Banaji (1992 *apud* Brescoll, 2016) embora as pessoas acreditem que as mulheres são mais emocionais que os homens, as autoras crêem que homens e mulheres sentem o mesmo tipo de emoções. Para Brescoll (2016) o fato de o gênero feminino ser considerado mais emocional, se dá por conta das pessoas observarem, usualmente, as mulheres demonstrarem mais suas emoções do que os homens. Porém, isso não quer dizer que homens e mulheres não sintam as mesmas emoções, pelo contrário, de acordo com uma pesquisa realizada por elas, foi comprovado que os homens e as mulheres sentem as mesmas emoções. Além disso, as autoras afirmam que grande parte dos indivíduos acreditam que as pessoas do gênero feminino não têm controle de suas emoções.

De acordo com um estudo realizado por Mourão, Galinkin (2006), características como: organização, compreensão, flexibilidade e competência são atribuídas às gerentes de organizações do gênero feminino. Uma forma de gestão voltada para as relações pessoais, respeito pela individualidade, preocupação com a qualidade do trabalho e detalhismo, o qual é visto mais como um defeito do que qualidade.

Segundo Nogueira (2009) os estereótipos de gênero são uma barreira no crescimento das mulheres dentro da organização. De acordo com as autoras, há um conflito entre as expectativas estereotipadas delas como mulheres e as expectativas estereotipadas delas como líderes. As autoras enfatizam como um desses estereótipos o fato das pessoas acreditarem que os homens são governados pela razão e as mulheres pelo coração, implicando a ligação direta

de que algumas tarefas são atribuídas aos homens e outras às mulheres. Outro estereótipo enfrentado é de que os homens exercem naturalmente autoridade sobre as mulheres. Esses estereótipos têm como consequência a ideia de que há características necessárias para ser bem sucedido, o que permite que haja atribuições para trabalhos femininos e masculinos.

2.2 Gênero e estudos organizacionais

Para Lima (2011) a entrada da mulher no mercado de trabalho gerou diversas mudanças organizacionais, porém, a carreira da mulher executiva ainda apresenta algumas disparidades em relação à carreira dos seus colegas homens.

Scavone (2008) descreve sobre os diversos tipos de violência que as mulheres recebem, resultando os inúmeros problemas sociais vividos.

A violência doméstica, sexual, familiar, a pouca presença das mulheres nos espaços públicos de poder institucional, a responsabilidade feminina pelo espaço privado, o machismo manifesto e o dissimulado, e o assédio sexual e moral no trabalho constituem alguns dos inúmeros problemas sociais e sociológicos que passaram a ser tratados pela Sociologia sob a ótica de gênero por meio de pesquisas empírico-teóricas (teses, dissertações, monografias, livros, artigos), tornando visíveis as implicações sociais, políticas e econômicas da dominação masculina. (SCAVONE, 2008, p.6).

Carreira, Ajamil, Moreira (2002) exibem os resultados de uma enquete, com 56 líderes políticos, realizada pela revista Veja, no ano de 1994. A pergunta feita era: “Qual é a mulher de maior poder no país?” Em 80% dos casos as respostas foram: “como assim?”, “mulher e poder?”, “não sei”, “não tem”, “depende”. A imagem que prevalecia era a da mulher sem poder e as que “chegaram lá” representam exceções.

Os problemas citados por Scavone (2008) refletem na proporção de mulheres que atuam nas organizações.

A proporção de mulheres na diretoria de companhias de topo é cerca de 3% na união europeia. No governo dos Bancos centrais europeus não existem mulheres e estas ocupam apenas 16% dos lugares mais elevados das instituições de maior poder, apesar de representarem cerca de 60% dos/as diplomados/as em administração ou direito. (NOGUEIRA, 2009, p.104).

Nogueira (2009) ainda destaca que na política os avanços também são muito lentos. As autoras afirmam que a média de mulheres membros dos parlamentos nacionais teve um aumento de 16% em 1997 para 24% em 2008, mas variam entre 9% e 46% em função dos diferentes países. Apesar da lenta evolução, continua a ser raro encontrar mulheres em altos cargos associados ao poder político. De acordo com as autoras, o que limita a evolução desse cenário, são as formas de discriminação, que funcionam como barreiras invisíveis. Este tipo de barreira, designado em 1992 por Marilyn Davidson e Cary Cooper, é conhecida como “teto de vidro”. O teto de vidro representa as barreiras invisíveis, porém poderosas, que dificultam o avanço da carreira das mulheres que pretendem ocupar postos de liderança.

“Enquanto que, a nível de mercado laboral no século XX, a quantidade de mulheres cresceu de forma acentuada, a nível de cargos de gestão e de política, essa evolução tem sido modesta.”(MOLLER; GOMES, 2010, p. 683).

De acordo com Fontenele-Mourão (2006) é no setor público que as mulheres têm chances maiores de ocupar postos de trabalho e em posições de chefia. Isto se deve, em parte, do Estado prover serviços que são culturalmente considerados femininos, como, por exemplo: educação, saúde e assistência social. Além das contratações serem menos discriminatórias, já que ocorrem por concurso público.

Bruschini; Puppim (2004) apontam as principais tendências, de forma resumida, no que diz respeito à participação das brasileiras no mercado de trabalho:

- a intensidade e a constância do aumento da participação feminina no mercado de trabalho, processo que ocorre desde a metade dos anos 70;
- a má qualidade do trabalho feminino, o qual predomina em atividades precárias e informais;
- a presença, a partir dos anos 80, de algumas tendências inovadoras, como a conquista de bons empregos, boas ocupações e acesso a profissões de nível superior, por parte de mulheres escolarizadas; entre elas, estariam executivas em empresas;
- a mudança no perfil das trabalhadoras, desde os anos 80 – elas passam a ser mais velhas, casadas, com filhos, porém suas responsabilidades domésticas e familiares permanecem com sobrecarga;
- a persistência da maternidade como geradora de dificuldades para o trabalho das mulheres quando os filhos são pequenos.

Bruschini; Puppini (2004) destacam que, nas últimas décadas do século XX, o país passou por importantes transformações demográficas, culturais e sociais que tiveram impacto sobre o trabalho feminino: queda da taxa de fecundidade, redução no tamanho das famílias, envelhecimento da população brasileira e aumento do número de famílias chefiadas por mulheres. Kanan (2010) destaca três aspectos, similares aos já citados anteriormente, como os principais impulsionadores da inserção das mulheres brasileiras em diversos espaços: taxa de fecundidade em declínio, nível de instrução da população feminina em ascensão e aumento no número de famílias comandadas por mulheres.

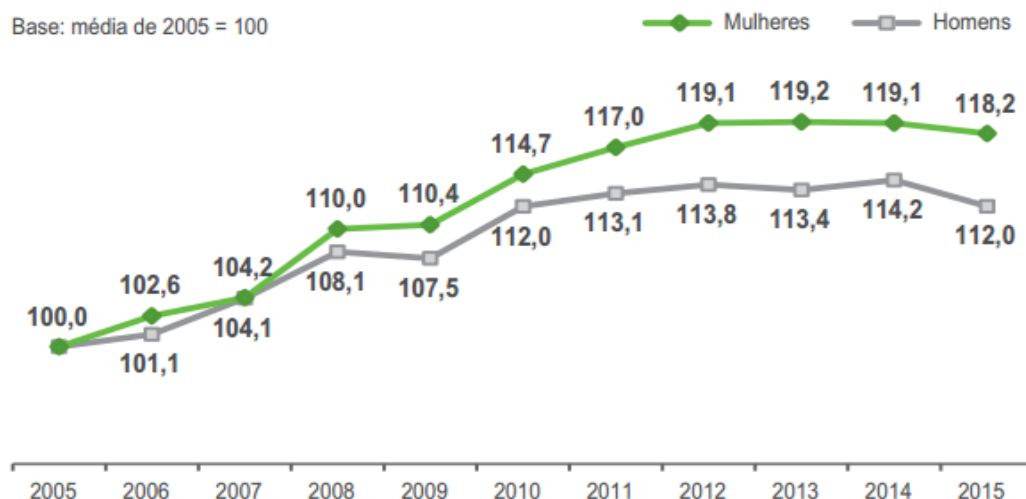
Segundo um estudo feito pela Revista Mulher e Trabalho da Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados – Seade –, mostra que em 2015 a taxa de participação das mulheres no mercado de trabalho na Região Metropolitana de São Paulo aumentou ligeiramente de 55,1% para 55,4%. Constatou-se que a formalização das relações de trabalho assalariado manteve-se praticamente estável para as mulheres e diminuiu para os homens.

Esta mesma pesquisa citada anteriormente conclui que em 2015, o rendimento médio real das mulheres ocupadas na Região Metropolitana de São Paulo equivalia a R\$ 1.667, enquanto o dos homens corresponde a R\$ 2.245. Entretanto, como a jornada semanal média de trabalho dos homens (43 horas) é maior do que a das mulheres (38 horas) rendimento, o médio real por hora torna-se a medida mais apropriada para comparar esses segmentos. O rendimento médio real por hora para as mulheres diminuiu 6,0%, interrompendo crescimento registrado nos últimos seis anos, passando a corresponder a R\$ 10,25, em 2015, enquanto para os homens passou a equivaler a R\$ 12,20. Essa variação diferenciada dos rendimentos repete a aproximação já observada no ano anterior, quando as mulheres recebiam 81,5% do valor por hora auferido pelos homens, proporção que passou para inéditos 84,0%, em 2015.

De acordo com o estudo, em 2015, o nível de ocupação diminuiu para mulheres (-0,8%, ou eliminação de 33 mil ocupações) de forma menos intensa do que para os homens (-1,9%, ou menos 104 mil postos de trabalho) conforme o gráfico abaixo.

Gráfico 1: Índices do nível de ocupação de acordo com o sexo fem./masc.

Índices do nível de ocupação, segundo sexo
Região Metropolitana de São Paulo – 2005-2015

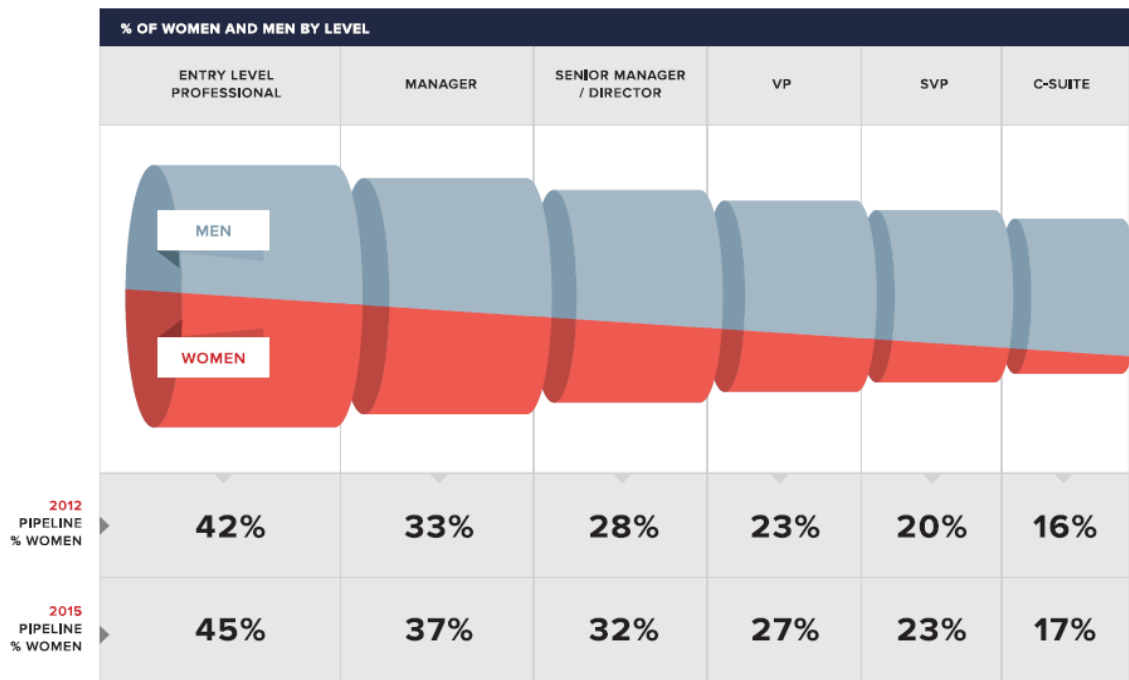


Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão. Convênio Seade–Dieese e MTE/FAT. Pesquisa de Emprego e Desemprego – PED.

Apesar de no Brasil haver um crescimento no número de mulheres no mercado de trabalho e em cargos mais altos, a situação continua precária. De acordo com uma pesquisa realizada pela McKinsey & Company (2015), as mulheres ainda são pouco representadas em todos os níveis da organização e elas enfrentam diversas barreiras para avançarem.

O gráfico a seguir expõe a diferença do percentual de homens e mulheres em diferentes cargos:

Gráfico 2 – Percentual de mulheres e homens por nível de gerências.



Fonte: McKinsey & Company (2015)

É possível visualizar que, quanto mais alto o cargo, mais baixo o percentual de mulheres que o ocupam. Entre os anos de 2012 e 2015 houve aumento do percentual da atuação das mulheres em todos os cargos, porém, o crescimento máximo foi de 4%, além disso, o nível mais alto registrou um crescimento de somente 1%.

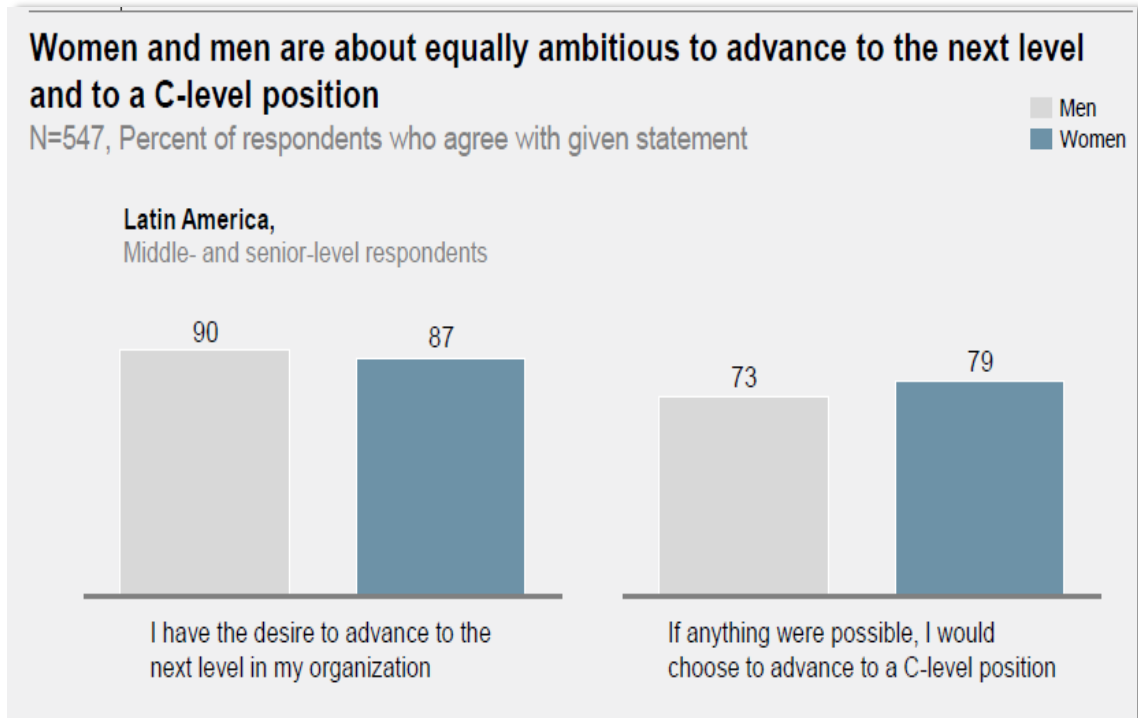
Aceder a postos de alto nível é muito mais fácil para os homens do que para as mulheres, mesmo quando eles estão menos bem preparados do que elas. O fosso entre o número de mulheres com experiência e formação profissional adequada e aquelas que atingem posições de proeminência nas organizações é elevado. Todos os dados indicam que o número de mulheres decresce à medida que se ascende aos mais altos níveis da hierarquia. (NOGUEIRA, 2009, p.104).

Apesar dessa dificuldade, outro estudo realizado pela McKinsey & Company por Artigas, Flamarique, Callegaro (2013) apontou que o percentual de mulheres que pretendem crescer dentro das organizações latino-americanas é muito próximo do percentual de homens.

O gráfico a seguir demonstra a proximidade dos percentuais entre homens e mulheres que têm alguma ambição em evoluir na organização. Demonstrando que tanto mulheres e

homens têm praticamente a mesma ambição em avançar ao próximo nível e a uma posição mais elevada.

Gráfico 3 – Percentual da ambição entre homens e mulheres.



Fonte: McKinsey & Company (2013)

Em complemento, o estudo da McKinsey & Company (2015), ainda apontou que 74% das empresas pesquisadas reportaram que a diversidade de gêneros é uma prioridade do seu CEO, mas a mensagem atribuída pelos funcionários não é a mesma. Menos da metade dos trabalhadores acreditam que a diversidade de gênero é uma prioridade para seu CEO, e apenas um terço veem como uma prioridade para seu gerente direto. Além disso, as mulheres são menos propensas que os homens para verem a diversidade de gênero como uma prioridade para seu gerente e CEO.

A pesquisa da McKinsey & Company (2015) ainda concluiu que há uma desconexão entre o interesse dos homens em diversidade de gênero e sua compreensão do desafio que as mulheres enfrentam. 70% dos homens acreditam que a diversidade de gênero é importante, porém apenas 12% acham que as mulheres têm menos oportunidades do que eles. Além disso, os homens são menos propensos que as mulheres a acreditarem que sua organização deve fazer algo a mais para aumentar a diversidade de gênero, 13% acreditam que têm mais dificuldade em avançar por serem prejudicados por programas de diversidades de gêneros.

2.3 Liderança e gênero

Nesta secção foi descrito sobre os principais conceitos que envolvem a liderança relevantes a este estudo e como a liderança pode estar relacionada com o gênero do gestor no mercado de trabalho.

2.3.1 O conceito de liderança

O conceito de liderança é diferente de pessoa para pessoa, de empresa para empresa, conforme Bergamini, (1994) os grandes pesquisadores dos anos 90 tinham um grande interesse pelo tema da liderança. Havia dois conceitos em comum à grande maioria das definições de liderança, em primeiro lugar, é algo denominador em um grupo, onde abrange duas ou mais pessoas; já o segundo, acaba ficando evidente que é algo influenciável, exercido de uma forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores.

De acordo com Teixeira (2001) liderança é o processo de influenciar os indivíduos, de modo a conseguir que eles façam o que o líder deseja que seja feito. Para as autoras, a liderança também é a capacidade de influenciar um grupo a atuar no sentido do seguimento dos objetivos do grupo. Já, os homens, são caracterizados pela competitividade, autoridade, alto controle para o líder e resoluções de problemas de forma analítica, sem o envolvimento de emoções.

Segundo Hollander (1978, p .103 *apud* BERGAMINI, 1994), não apenas o líder irá liderar, é necessário o esforço, a ajuda por parte de outras pessoas de uma equipe, organização ou empresa. De acordo com a citação abaixo:

O processo da liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade[...].

Dentro desse processo considera-se que, embora o líder seja quem geralmente inicia as ações, os seus seguidores precisam ser sensíveis a ele, isto é, levá-lo em conta naquilo que diga respeito às suas ideias e programas.

Há diversas formas definições de liderança. Yukl (1998) acredita que liderança é um processo de influência, de forma intencional, de uma pessoa sobre outras. Assim o líder guia, estrutura e facilita atividades e relações dentro de um grupo ou organização. Além disso, o autor questiona se a liderança deve ser vista como um processo de influência social, ao invés de ser encarada como um papel desempenhado por um indivíduo.

De acordo com Kanan (2010), de modo geral, o exercício do poder está vinculado a capacidades, enquanto a liderança está atrelada a habilidades. A autora ainda declara que liderança é um fenômeno que não se relaciona com posições hierárquicas ou com funções exercidas, e sim com a habilidade de levar as pessoas a fazerem por vontade própria o que o líder quer em razão da sua influência social.

Já, para Lord e Maher's (1993 *apud* LIMA, 2011, p.3), “a liderança é um processo social que possui como essência o modo com que outras pessoas enxergam o líder.”

2.3.2 Liderança x Gênero

Gurian, Annis (2010) defendem que as mulheres líderes têm tendência a serem mais interativas, a prolongarem e priorizarem as interações até que seu conteúdo emocional seja esgotado. De acordo com os autores, o fluxo sanguíneo do cérebro feminino processa um volume maior de informações sensoriais e emotivas, portanto líderes mulheres tendem a interagir mais no dia a dia. Dessa forma, normalmente elas formam equipes mais participativas.

De acordo com os autores Kruse & Wintermantel, (1986, *apud* Corsini e Filho, 2004) a disparidade entre os gêneros ocorre porque há menos mulheres do que homens em cargos executivos, e também pela a situação ou contexto das próprias organizações, o que incluiria as suas características, o clima, o ambiente organizacional, a estrutura de poder, ou seja, os elementos sócio-ambientais que influenciam os comportamentos.

Para Moscovici (1981, *apud* Corsini e Filho, 2004), o conflito enfrentado pelas mulheres que aspiram ou já exercem posições de liderança, é uma transformação entre a

mulher social no mundo do trabalho e o reconhecimento de que a liderança eficaz não passa necessariamente por possíveis atributos exclusivamente masculinos.

Gurian, Annis (2010) afirmam que, os homens líderes geralmente são mais transacionais nas suas interações, e uma vez concluída essa transação, eles tendem a se afastar da sua interação e retornar à sua tarefa mais solitária. De acordo com os autores, homens tendem a visualizar seus colegas como concorrentes em potencial, e se concentrarem em quem está no comando. Além disso, Gurian, Annis (2010) ressaltam que sempre há exceções para o estilo de cada gênero, e que há momentos excepcionais que os indivíduos agirão de forma diferente do esperado.

Corsini e Filho (2004) sustentam que um indivíduo ou subgrupo exerce influência sobre terceiros, conseguindo modificar ou converter comportamentos e opiniões já existentes, na qual apesar de liderança, competência, serem causas que desempenham o papel de variáveis externas na situação de subordinação dos indivíduos em relação aos grupos, não são determinantes da eficácia da influência.

De acordo com Mourão e Galinkin (2008) a crescente participação de trabalhadoras assalariadas, no setor público/ privado, e o número cada vez maior de mulheres ocupando posições de chefia em setores que eram, tradicionalmente, ocupados por homens, propõe que está ocorrendo grandes mudanças significativas e representativas a ponto de gerar uma liderança chamada de gerenciamento feminino ou estilo feminino de gerenciar empresas e organizações.

Moscovici (1981,p.139 *apud* Corsini e Filho, 2004) cita que o que é imprescindível no desfecho da influência social é o estilo de comportamento adotado pelo agente ou aquele que busca liderar uma empresa, uma organização, e a percepção que os liderados fazem desse estilo, analisando as situações e opiniões dos subordinados.

Teixeira (2001) acredita que as mulheres possuem atributos essenciais para exercerem uma boa liderança: generosidade, harmonia, capacidade de comunicação com o grupo, capacidade de liderar de maneira mais participativa e cooperativa, capacidade de negociação e resolução baseada na empatia e racionalidade.

De acordo com Brescoll (2016), pesquisas sobre estereótipos de gênero em estilos de liderança identificaram dois tipos de estereótipos: “comunal” e “agente”. A autora afirma que, comparado com homens, as mulheres são mais comunais, pois são mais gentis, emotivas, carinhosas e são pouco agentes, já que raramente são agressivas, ambiciosas, dominantes e

inteligentes. Porém, a habilidade de liderar requer também características agentes. Portanto, há um *gap* entre as características consideradas usuais em uma mulher (incluindo mulheres líderes) e as características necessárias para ser uma líder de sucesso.

Para Brescoll (2016) as mulheres líderes são penalizadas quando agem de forma mais dominante, pois não são bem vistas quando agem de tal forma e falham quando agem de forma mais comunal, por não serem consideradas legais o suficiente. Koeing et al. (2011 *apud* BRESCOLL, 2016, p. 3) afirmam que ser um bom líder não requer somente comportamentos agentes, e sim diversas características, como: controlar-se, ser racional, não levar as coisas para o lado pessoal, ser coerente, etc.

Também na questão de estilo de gerenciamento, Gurian, Annis (2010) afirmam que homens líderes tendem a ser mais prescritivos em seu gerenciamento e normalmente dizem às pessoas o que fazer de modo mais agressivo (há exceções). Já, na questão de gerenciamento de conflitos, eles tendem a buscar mais conflito direto. Os autores defendem que, por causa da presença do hormônio da agressividade, desde cedo os homens buscam e vivenciam confrontos e conflitos e, geralmente, tentam consolidar seu poder pessoal confrontando outros homens na hierarquia.

Mourão e Galinkin (2008) citam que no Brasil, apesar dos avanços em ocupações mais qualificadas e em nichos apreciados como masculinos, as áreas mais favoráveis às mulheres continuam sendo a de serviços comunitários e sociais, onde têm maiores oportunidades de ocuparem cargos gerenciais, de crescerem para cargos com maior nível de liderança.

Segundo Gurian, Annis (2010), as mulheres tendem a ser mais descritivas em seu gerenciamento, ou seja, tendem a descrever atividades aos empregados de forma mais detalhada, além de passarem mais tempo ouvindo-os. Os autores ainda acreditam que o fato das mulheres normalmente gerenciarem por relacionamentos ocorre porque seu cérebro tem até o dobro de capacidade verbal comparado ao dos homens. Na questão de conflitos, Gurian, Annis (2010) acreditam que estes tendem a fazer as líderes mulheres sentirem a sua vida profissional se desintegrar, por isso elas costumam protagonizar mais conflitos que ocorrem nos bastidores.

Alguns estereótipos criados pela sociedade refletem diretamente no número de mulheres que ocupam cargos de liderança. Nogueira (2009) aponta que, apesar de atualmente as mulheres representarem cerca de 40% da população ativa no mundo ocidental, elas continuam a ser uma minoria nas posições de gestão, sendo praticamente invisíveis na gestão

de topo. As autoras sustentam que quando as mulheres conseguem chegar a ocupar postos de liderança, elas concentram-se em setores de atividade econômica tradicionalmente femininas, como, por exemplo: ramo alimentar, manufatura, educação e comércio. Portanto, as mulheres tendem a ficar confinadas aos níveis mais baixos da hierarquia da gestão, supervisionando trabalhadoras do próprio sexo. Logo, seu papel fica restrito a fornecer informações aos homens que, posteriormente, tomam as decisões.

Se constrói uma hipótese de acordo com Corsini e Filho (2004) que as mulheres, por não possuírem ainda autonomia para adotar um estilo de gestão segundo um modelo próprio, privilegiam modelos, ações, posições, que remetem à representação do comportamento masculino. Os homens, por sua vez, ao analisarem uma mulher em cargo executivo, talvez tendessem a julgar seu estilo de atuação como rígido, sempre que esse comportamento fosse relacionado à hierarquia e ao exercício do poder.

Beauvoir (1999 *apud* KANAN, 2010) enfatiza que, tanto o homem quanto a mulher sentem-se desconfortáveis sob o comando de uma mulher e que o sentimento repassado pelos seus superiores é de complacência. A autora ainda afirma que, na posição de liderança, o homem tem o hábito de se impor e fazer com que acreditem na sua competência, ao contrário da mulher, a qual não transmite esse mesmo sentimento de segurança porque se torna afetada, exagerada e faz demais.

Carreira, Ajamil, Moreira (2002) destacam alguns obstáculos que frequentemente impedem as mulheres de assumirem cargos de liderança. Uma dessas barreiras é de ordem macrosocial e passa pelas limitações da democracia moderna. Essa atual democracia exclui mulheres, negros e índios dos centros de decisão. Apesar da evolução democrática, as desigualdades de raça, gênero e classe ainda estão presentes no funcionamento das instituições, nas prioridades das políticas públicas e na concepção do que seja desenvolvimento.

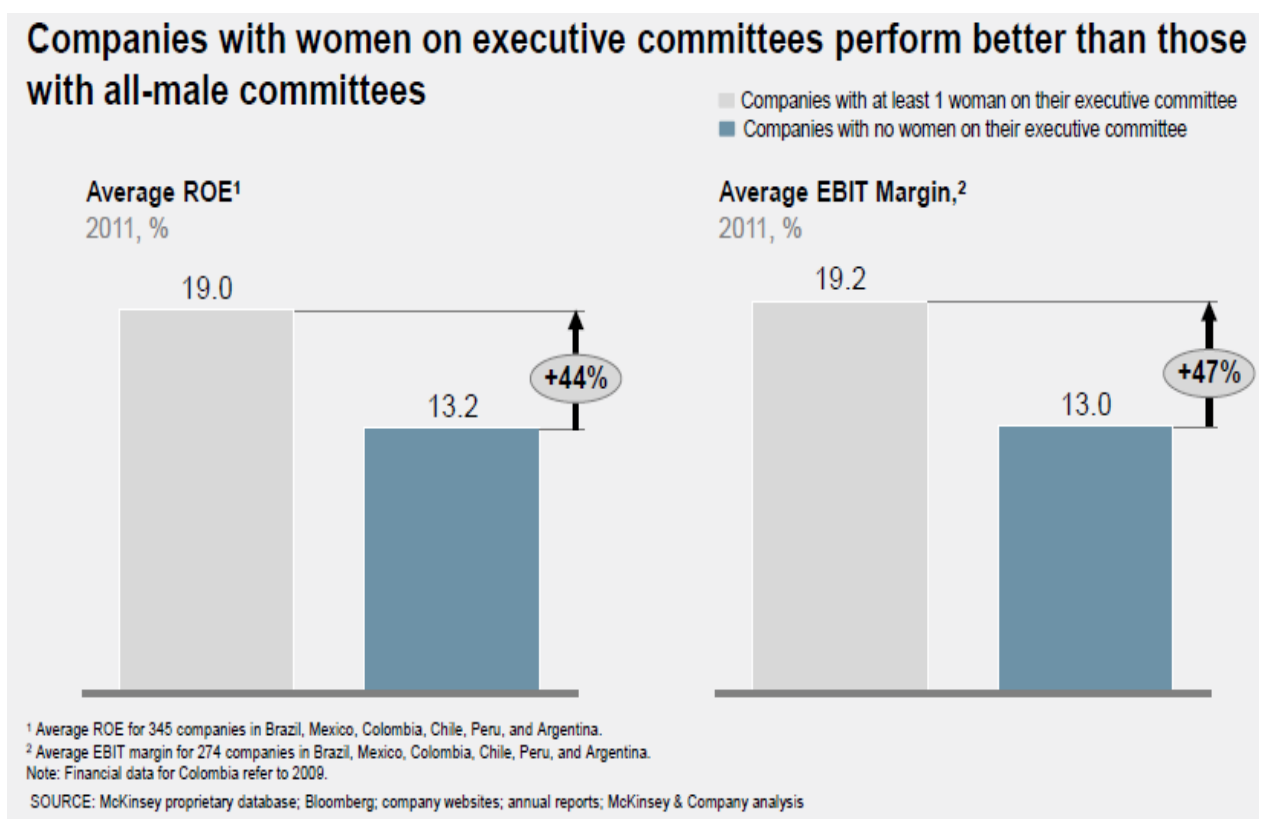
Outro obstáculo citado por Carreira, Ajamil, Moreira (2002) é o fato da cultura ainda predominante do exercício do poder estar vinculada às chamadas características masculinas. Apesar do crescente questionamento dessa situação, a maioria das mulheres e homens ainda se baseiam nessas referências para se relacionar com o poder nos diferentes espaços sociais. Essa cultura, marcada por preconceitos e estereótipos, desencadeia fatores auto limitantes nas mulheres, ou seja, muitas delas não se sentem capazes para o exercício do poder. As autoras

ainda afirmam que as inseguranças, culpas e problemas de autoestima contribuem para que as mulheres evitem a conquista e o exercício do poder.

Um estudo realizado por Artigas, Flamarique, Callegaro (2013), em 345 organizações em 6 diferentes países da América Latina, aponta que, as empresas com uma mulher ou mais em seus comitês executivos têm uma performance financeira melhor do que aquelas que tem seus comitês compostos somente por homens. Essa ligação encontrada entre o desempenho financeiro e a diversidade de gênero em cargos de alta gerência também foi encontrada em outra pesquisa feita pela McKinsey na Europa.

O gráfico a seguir demonstra o percentual da média do ROE e da EBIT Margin em países como: Brasil, México, Peru, Colômbia, Chile, Argentina

Gráfico 4 – Percentual da média do ROE e da EBIT em alguns países.



Fonte: McKinsey & Company (2013)

Pode-se observar, através do gráfico, que as organizações que contém pelo menos uma mulher em seu comitê executivo, têm seu desempenho financeiro mais elevado do que aquelas que têm somente homens.

A partir das percepções dos autores citados no referencial teórico, foi desenvolvido um quadro comparativo com as características de líderes dos gêneros masculinos e femininos.

Quadro 1: Quadro comparativo das características com autores citados no referencial.

Características de Líderes do Gênero Masculino	Características de Líderes do Gênero Feminino	Autores
São transacionais em suas interações, ou seja, quando dão algo, buscam obter algo de volta.	São interativas, preferem prolongar e priorizar as interações até que o conteúdo emocional seja esgotado.	Gurian, Annis (2010)
Tendem a ver seus colegas como concorrentes em potencial.	Tendem a formar equipes mais participativas.	Gurian, Annis (2010)
Passam grande tempo do dia trabalhando sozinhos.	Passam pouco tempo do dia trabalhando sozinhas.	Gurian, Annis (2010)
Estilo autoritário de gerência.	Tendem a ouvir mais seus subordinados, por isso seu estilo de gerência é tido como não autoritário.	Rocha-Coutinho, Coutinho (2011) Gurian, Annis (2010)
Visa a competitividade.	São menos competitivas do que os homens.	Rocha-Coutinho, Coutinho (2011); Teixeira (2001)
Carreira profissional em primeiro plano.	Ambiente familiar em primeiro plano, ou, às vezes, em conjunto com o profissional.	Rocha-Coutinho, Coutinho (2011)
Pouca aceitação de relações interpessoais.	Enfatizam as relações interpessoais, a comunicação e a	Rocha-Coutinho, Coutinho (2011)

	diplomacia.	
Se sentem à vontade em posições de poder nas empresas.	Frequentemente se sentem marginalizadas no ambiente profissional.	Rocha-Coutinho, Coutinho (2011)
Não são assediados sexualmente e moralmente por serem homens.	Assédio sexual e moral no trabalho por serem mulheres.	Scavone (2008)
Maior facilidade em subir para o alto nível.	Dificuldade em subir para o alto nível.	Nogueira (2009)
A quantidade de homens na liderança aumentam à medida que os cargos vão subindo.	O número de mulheres decresce à medida que se chega aos mais altos níveis da hierarquia.	Nogueira (2009)
Estabelecem laços com colegas de trabalho em curtos surtos de conexão.	Formam laços prolongados com os colegas de trabalho.	Gurian, Annis (2010)
Promovem tolerância ao risco e independência do empregado. Os homens partem do pressuposto de que as pessoas são independentes,	Abrem mão da sua independência pessoal diária, ou seja, têm maior tendência do que os homens a adaptar seu cronograma para se concentrar nas necessidades imediatas,	Gurian, Annis (2010)
Ajudam na busca da autoconfiança de um colega de trabalho, mediante tarefas e ações específicas, encorajando em ações imediatas.	Tentam ajudar o colega de trabalho a resolver conflitos emocionais e estresses para que todo o sistema de laços sinta-se melhor.	Gurian, Annis (2010)

Fonte: Elaboração das autoras (2016)

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Nessa seção é apresentada a metodologia utilizada no presente estudo, bem como sua natureza, abordagem, método, objetivo, estratégia e técnica de pesquisa.

Freitas, Prodanov (2013) definem a Metodologia como o conjunto de processos ou operações mentais que devem ser utilizadas na investigação. Os autores ainda definem como a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa.

Segundo Beuren (2013), o método irá detalhar os procedimentos e técnicas utilizados para o desenvolvimento da pesquisa com o intuito de alcançar os objetivos propostos, e assim conseguir alcançá-los. Já a metodologia é o estudo dos caminhos a serem percorridos, dos instrumentos utilizados para a realização de uma pesquisa ou de um estudo, o estudo da organização, visto que *methodos* significa organização, e logos, estudo sistemático, pesquisa, investigação (FONSECA, 2002 apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A linha de pesquisa deste estudo é de natureza aplicada, pois apesar da discussão que ocorrerá alinhada à teoria e aos resultados encontrados, será realizado um estudo com gestores de uma organização específica. Segundo Freitas, Prodanov (2013, p.51) “a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à soluções de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.”

O estudo tem sua abordagem qualitativa, já que não haverá instrumentos estatísticos na análise de dados. Freitas, Padronav (2013) afirmam que a abordagem qualitativa depende de diversos fatores, como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Os autores definem esse processo como uma sequência de atividades, as quais envolvem redução de dados, categorização, interpretação e redação do relatório.

Quanto à estratégia da pesquisa, encaixa o “estudo de caso”, pois, como foi dito anteriormente, será realizado em uma organização, e essa tática ocorre “quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (YIN, 2001 apud FREITAS, PRODANOV, 2013, p. 60).

Conforme Almeida (2011), este tipo de estudo permite analisar e compreender com uma maior profundidade a realidade da empresa estudada. Porém os resultados deste tipo de estudo geralmente não pode ser generalizado, pois representam poucos elementos, e não toda a população.

Quanto ao método de pesquisa, encaixa-se o dedutivo. De acordo com Freitas, Prodanov (2013) o método dedutivo, segundo o entendimento clássico, parte do geral e, a seguir, desce ao particular. Ele prediz a ocorrência de casos particulares com base na lógica, a partir de princípios, leis ou teorias que são consideradas verdadeiras. Portanto, o estudo se utiliza do método dedutivo, uma vez que ele parte de teorias já firmadas por diversos autores. As teorias já existentes serão base para a compreensão da categoria gênero como construção social, também para as diferenças entre os gêneros “masculino” e “feminino”, e, por fim, para compreensão do conceito de liderança a partir do entendimento de gênero como construção social.

A caracterização do estudo quanto aos seus objetivos segundo Gil (2007) é dividida em três categorias: pesquisa exploratória (pesquisa em uma área que existe pouco conhecimento estruturado); pesquisa descritiva (finalidade de descrever o objeto de estudo, a suas características, problemas, apresentados com a máxima certeza os fatos e fenômenos); pesquisa explicativa (foca na identificação de fatores que determinam a ocorrência de determinados fenômenos, evidenciando a razão da ocorrência).

Portanto os objetivos da pesquisa adequam-se ao descritivo, uma vez que ocorreram entrevistas com diferentes gestores, homens e mulheres, que terão suas respostas observadas e analisadas para a verificação do comportamento de ambos os gêneros nos cargos de liderança da empresa estudada e, para que no fim, os resultados desencadeiam uma base para discussão. Para Freitas, Prodanov (2013) a pesquisa descritiva ocorre quando o pesquisador apenas descreve os fatos observados sem inferir neles. Ela tem como finalidade descrever as características de determinada população ou fenômenos ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

E, por fim, a técnica de pesquisa adotada para a fundamentação teórica é a bibliográfica. Freitas, Prodanov (2013) definem o levantamento bibliográfico como um apanhado geral sobre os principais documentos e trabalhos realizados a respeito do tema pesquisado, abordados anteriormente por outros pesquisadores. A bibliografia selecionada deve ser capaz de fornecer informações e contribuir com a pesquisa. Para o presente trabalho, foram selecionados diversos artigos científicos e livros que tratam do tema pesquisado e que dão fundamento para o trabalho.

3.2 Coleta de dados

Para a coleta de dados foi elaborado um quadro comparativo, o qual está estruturado abaixo com as perguntas que foram utilizadas como roteiro das entrevistas.

Quadro 2: Comparação de características com os autores e suas respectivas perguntas.

Características Gênero Masculino	Características Gênero Feminino	Autores	Perguntas
São transacionais em suas interações, ou seja, quando dão algo, buscam obter algo de volta.	São interativas, preferem prolongar e priorizar as interações até que o conteúdo emocional seja esgotado.	Gurian, Annis (2010)	Você busca receber algo em troca das suas interações com seus colegas de trabalho?
Tendem a ver seus colegas como concorrentes em potencial.	Tendem a formar equipes mais participativas.	Gurian, Annis (2010)	Na sua opinião, homens em cargo de liderança veem seus colegas como concorrentes em potencial?
Passam grande tempo do dia trabalhando sozinhos.	Passam pouco tempo trabalhando sozinhas.	Gurian, Annis (2010)	Você passa mais tempo do dia trabalhando sozinho ou em conjunto?
Estilo autoritário de gerência.	Tendem a ouvir mais seus subordinados, por isso seu estilo de gerência é tido como não autoritário.	Rocha-Coutinho, Coutinho (2011) Gurian, Annis (2010)	Você vê diferença no estilo de gerência de homens e mulheres? Se sim, quais são essas diferenças? Como você define seu

			estilo de gerência?
Visa a competitividade.	São menos competitivas do que os homens.	Rocha-Coutinho, Coutinho (2011) Teixeira (2001)	Você se considera competitivo?
Carreira profissional em primeiro plano.	Ambiente familiar em primeiro plano, ou, às vezes, em conjunto com o profissional.	Rocha-Coutinho, Coutinho (2011)	<p>Você coloca em primeiro plano sua carreira profissional ou sua família?</p> <p>Homens líderes deixam sua carreira profissional em primeiro lugar, antes até mesmo do ambiente familiar. Você concorda com essa afirmação?</p> <p>Como você concilia a vida pessoal e profissional? E quando acaba ficando mais difícil qual as suas prioridades?</p>
Pouca aceitação de relações interpessoais.	Enfatizam as relações interpessoais, a comunicação e a diplomacia.	Rocha-Coutinho, Coutinho (2011)	Como você define suas relações interpessoais dentro do ambiente de trabalho?
Se sentem à vontade em posições de poder nas empresas.	Frequentemente se sentem marginalizadas no ambiente profissional.	Rocha-Coutinho, Coutinho (2011)	Você se sente confortável estando em uma posição de liderança? Você acredita que outras colegas se sentem da mesma forma? Em comparação

			<p>aos homens, eles se sentem mais ou menos confortáveis? (Fazer à mulher)</p> <p>Está de acordo que mulheres em posição de liderança não se sentem confortáveis? Por quê? (Fazer ao homem)</p>
Não são assediados sexualmente e moralmente por serem homens	Assédio sexual e moral no trabalho por serem mulheres	Scavone (2008)	<p>Na sua experiência, você percebe assédio a mulheres no ambiente de trabalho? E aos homens, eles acontecem na mesma proporção?</p> <p>Ao longo de sua carreira você já foi assediado moralmente ou sexualmente?</p>
Maior facilidade em subir para o alto nível	Dificuldade em subir para o alto nível	Nogueira (2009)	<p>Na sua percepção, na empresa onde você trabalha existe diferença na velocidade de evolução da carreira entre homens e mulheres? Se sim, qual o motivo?</p> <p>Na sua opinião, como foi a evolução de sua carreira? Quanto tempo levou para</p>

			esta posição de liderança que está hoje?
A quantidade de homens na liderança aumentam à medida que os cargos vão subindo.	O número de mulheres decresce à medida que se chega aos mais altos níveis da hierarquia.	Nogueira (2009)	Na sua empresa há quantos homens e quantas mulheres em cargos de liderança?
Estabelecem laços com colegas de trabalho em curtos surtos de conexão.	Formam laços prolongados com os colegas de trabalho.	Gurian, Annis (2010)	Você tem amizade com seus colegas de trabalho? Se sim, explique melhor.
Promovem tolerância ao risco e independência do empregado. Os homens partem do pressuposto de que as pessoas são independentes.	Abrem mão da sua independência pessoal diária, ou seja, têm maior tendência do que os homens a adaptar seu cronograma para se concentrar nas necessidades imediatas.	Gurian, Annis (2010)	Você considera seus subordinados independentes? Adapta seu cronograma de acordo com as necessidades deles?
Ajudam na busca da autoconfiança de um colega de trabalho, mediante tarefas e ações específicas, encorajando em ações imediatas.	Tentam ajudar o colega de trabalho a resolver conflitos emocionais e estresses para que todo o sistema de laços sintase melhor.	Gurian, Annis (2010)	Você acredita que o fato de você ser uma mulher em um posto de liderança torna o ambiente de trabalho mais agradável? Por quê? Você acredita que o fato de você ser um homem em

			um posto de liderança afeta o ambiente de trabalho? Por quê?
--	--	--	--

Fonte: Elaboração das autoras (2016)

Para a coleta de dados, foram realizadas seis entrevistas com alguns gerentes da empresa Liderança Serviços. O tamanho da amostra colaborou para que as entrevistas fossem realizadas de forma aprofundada, o que permitiu com que as pesquisadoras conseguissem obter informações mais detalhadas. Gil (2007), define entrevista como uma técnica em que o investigador faz perguntas aos investigados, ou seja, uma das partes busca coletar dados, enquanto a outra se apresenta como fonte de informação.

Dos entrevistados, três pertencem ao gênero masculino e três ao gênero feminino. A proporção de entrevistados do gênero feminino e masculino é a mesma, o que permite uma análise dos dados mais uniforme e uma coleta de dados mais precisa. As autoras foram até a empresa para que as entrevistas fossem realizadas individualmente e de forma presencial. As conversas duraram entre quinze a quarenta e cinco minutos, elas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados. A gravação foi utilizada para a transcrição da maneira mais fiel possível e, posteriormente, foi utilizada na análise de dados da referida pesquisa. As autoras elaboraram vinte e quatro perguntas com base no quadro comparativo teórico, e a partir dele e das entrevistas, verificou-se a aplicabilidade da teoria na organização estudada e permitiu uma discussão dos dados coletados.

As entrevistas foram feitas de forma semi-estruturadas. Para Boni, Quaresma (2005), a entrevista semi-estruturada possui uma combinação de perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O entrevistador deve ficar atento para dirigir a discussão para o assunto que o interessa e realizar perguntas adicionais que elucide questões que não ficaram muito bem esclarecidas ou que ajude a recompor o contexto da entrevista, caso o respondente fuja do tema. No caso estudado, apesar da existência de um roteiro preparado pelas autoras, diversas perguntas que não estavam programadas surgiram no decorrer das conversas, o que proporcionou um aprofundamento das questões discorridas.

Algumas características dos entrevistados, como: escolaridade, idade, renda, cargo na empresa, tempo de empresa e de cargo de liderança estão contempladas no quadro a seguir.

Foi respeitada a identidade de cada um dos respondentes, portanto, ao invés da utilização dos nomes dos informantes, foram disponibilizadas letras para identificação dos mesmos.

Quadro 3- Perfil dos entrevistados.

Entrevistado	Perfil do entrevistado
A	Gênero masculino, na faixa etária de 57 anos, tem uma renda acima de 9 salários mínimos e exerce função de liderança dentro da empresa na parte da Gestão Comercial de Vendas Privados. Tem como tempo de empresa dez anos e atua em cargos de liderança há nove anos. Possui o Ensino Superior Completo.
B	Gênero masculino, na faixa etária de 35 anos, sua renda é acima de 9 salários mínimos e exerce função de liderança dentro da empresa como Gerente Comercial. Tem como tempo de empresa onze anos e atua em cargo de liderança há cinco anos. Possui Ensino Superior Completo e está cursando mais uma faculdade.
C	Gênero masculino, na faixa etária de 29 anos, sua renda é acima de 9 salários mínimos. O entrevistado tem função de liderança dentro da empresa como Gerente Administrativo, além de atuar na Liderança Serviços há doze anos e exercer cargo de liderança há cinco. Possui o Ensino superior completo e três MBAs.
D	Gênero feminino, na faixa etária de 44 anos, tem uma renda entre 5 e 9 salários mínimos, exerce função de liderança dentro da empresa no setor de gestão de suprimentos. Seu tempo de empresa é de dezesseis anos e atua em cargo de liderança há oito anos. Possui o Ensino Superior completo e cursando uma pós graduação em gestão de pessoas.
E	Gênero feminino, na faixa etária de 35 anos, tem uma renda entre 5 e 9 salários mínimos, exerce função de liderança dentro da empresa como Gerente de Operações Regional. Seu tempo de empresa é de sete anos, atua em cargo de liderança há cinco anos. Possui o Ensino Superior Completo e cursando uma pós graduação.
F	Gênero feminino, na faixa etária de 47 anos, tem uma renda acima de 9 salários mínimos, com função de liderança dentro da empresa como Gerente Geral de Operações. Seu tempo de empresa é de dez anos, atua em cargo de liderança há sete anos. Possui o Ensino Superior completo.

Fonte: Elaboração das autoras (2016)

3.2.1 Descrição dos cargos

Os entrevistados selecionados para contribuir nesta pesquisa possuem diferentes cargos de gerência dentro da Liderança Serviços. Abaixo está especificado a função e a área que cada um lidera:

3.2.1.1 Entrevistado A

O entrevistado A possui o cargo de gerente comercial de vendas, ele administra os contratos das empresas privadas. O gerente tem como missão liderar a equipe de vendas, envolvendo planejamento, organização e controle das atividades comerciais da organização relacionadas ao setor privado, que visa atingir os objetivos estabelecidos de volume de vendas de serviços, participação de mercado e qualidade do atendimento.

Suas responsabilidades dentro da empresa são:

- Gerenciar as atividades da equipe e garantir o cumprimento das instruções de trabalho da área;
- Propor e acompanhar o planejamento orçamentário do departamento;
- Propor e acompanhar o planejamento de vendas;
- Verificar a viabilidade de novos contratos;
- Gerenciar, acompanhar e analisar margens de contribuição dos contratos de prestação de serviços dos clientes;
- Realizar e elaborar análise técnica/jurídica de recursos;
- Definir estratégias de vendas e gerenciar o crescimento, manutenção e retenção dos contratos;
- Analisar e aprovar orçamentos privados;
- Gerenciar, analisar e elaborar relatórios demonstrativos e gerenciais;
- Realizar controle de concorrência;
- Propor e definir ações de publicidade e propaganda;
- Realizar a gestão de indicadores de desempenho;
- Orientar a equipe quanto ao atendimento aos clientes;
- Interagir com demais departamentos da empresa para a melhoria e aperfeiçoamento de normas, métodos e procedimentos internos e externos da empresa.

3.2.1.2 Entrevistado B

O entrevistado B é o gerente comercial das empresas privadas e públicas. A função principal do gerente é liderar o setor de licitações dos setores privado e público e a missão é administrar a equipe comercial. O posto envolve planejamento, organização e controle das atividades comerciais da empresa, visando a atingir os objetivos estabelecidos do volume de vendas de serviço, da participação de mercado e da qualidade do atendimento.

O gerente comercial tem funções similares às do gerente de vendas. Abaixo estão listadas as responsabilidades deste cargo:

- Gerenciar as atividades da equipe e garantir o cumprimento das instruções de trabalho da área;
- Propor e acompanhar o planejamento orçamentário do departamento;
- Propor e acompanhar o planejamento de vendas;
- Analisar e aprovar orçamentos públicos e privados;
- Realizar negociações e participar de processos licitatórios;
- Realizar análise de viabilidade de novos negócios;
- Verificar a viabilidade de novos contratos;
- Gerenciar, acompanhar e analisar margens de contribuição dos contratos de prestação de serviços dos clientes;
- Realizar e elaborar análise técnica/jurídica de recursos;
- Realizar controle de concorrência;
- Definir estratégias de vendas e gerenciar o crescimento, manutenção e retenção dos contratos;
- Gerenciar, analisar e elaborar relatórios demonstrativos e gerenciais.
- Realizar a gestão de indicadores de desempenho;
- Propor e definir ações de publicidade e propaganda;
- Orientar a equipe quanto ao atendimento aos clientes;
- Interagir com demais departamentos da empresa para a melhoria e aperfeiçoamento de normas, métodos e procedimentos internos e externos da empresa.

3.2.1.3 Entrevistado C

O entrevistado C possui três funções de liderança dentro da organização: gerente administrativo, gerente de suprimentos (estoque e patrimônio) e gerente de benefícios. A atribuição do cargo de gerente administrativo é comandar a equipe administrativa, envolvendo planejamento, organização e controle das atividades de recursos humanos, qualidade, jurídico trabalhista e recepção da empresa. Tal posto visa assegurar que todas as ações sejam executadas dentro das normas e políticas legais estabelecidas pela empresa. Já, a função da gerência de suprimentos é comandar as atividades do departamento, administrar o estoque de produtos para a Liderança Serviços e gerenciar o patrimônio da empresa. Outro posto é a gestão de benefícios, que tem como missão gerenciar, planejar e organizar as ações da área de benefícios, além de observar princípios legais, políticas e diretrizes estabelecidas pela empresa. O cargo visa contribuir para a motivação, desenvolvimento profissional e satisfação dos colaboradores.

O entrevistado possui diversas funções na empresa estudada, portanto, as ocupações de cada cargo estão fragmentadas a seguir. Abaixo estão listadas as atividades da gerência administrativa:

- Gerência administrativa:
 - Gerenciar as atividades da equipe e garantir o cumprimento das instruções de trabalho da área;
 - Analisar e aprovar orçamentos e negociar com fornecedores;
 - Analisar, acompanhar e controlar os custos e gastos administrativos;
 - Analisar e aprovar acordos jurídicos;
 - Gerenciar, analisar e elaborar relatórios demonstrativos e gerenciais;
 - Realizar a gestão de indicadores de desempenho;
 - Interagir com demais departamentos da empresa para a melhoria e aperfeiçoamento de normas, métodos e procedimentos internos e externos da empresa.
- Gerência de suprimentos:
 - Gerenciar, analisar e elaborar relatórios de estoques;
 - Ponderar os estoques para a organização;
 - Obter informações sobre preços e prazos de produtos para a organização;
 - Planejar, Dirigir e coordenar a compra de materiais de estoque;
 - Participar do planejamento do patrimônio da empresa;

- Avaliar e negociar orçamentos de materiais;
- Observar a qualidade em todos os setores de suprimentos.
- Gerência de benefícios:
 - Gerenciar as atividades da equipe e garantir o cumprimento das instruções de trabalho da área;
 - Planejar ações e projetos para o setor;
 - Gerenciar o processo de desenvolvimento de fornecedores;
 - Gerenciar o processo de aquisição e distribuição dos benefícios;
 - Acompanhar a legislação trabalhista relativa ao PAT – Programa de Alimentação do Trabalhador;
 - Avaliar e negociar orçamentos de materiais;
 - Gerenciar, analisar e elaborar relatórios gerenciais;
 - Realizar a gestão de indicadores de desempenho;
 - Interagir com demais departamentos da empresa para a melhoria e aperfeiçoamento de normas, métodos e procedimentos internos e externos da empresa.

3.2.1.4 Entrevistada D

A entrevistada D é responsável pela gerência de suprimentos e sua responsabilidade é gerenciar as atividades do departamento. O cargo visa obter as melhores condições de compra para a aquisição dos produtos/insumos necessários para a prestação dos serviços contratados, em termos de preço, qualidade, prazo de entrega, a fim de gerar redução de custos para as empresas contratantes e contratadas.

Abaixo serão listadas as responsabilidades que este posto exige:

- Planejar, dirigir e controlar o fornecimento de materiais / insumos, para a execução dos serviços contratados;
- Coordenar o processo de desenvolvimento de fornecedores;
- Participa do planejamento e logística de materiais atuais e futuros;
- Administrar a tabela de produtos e tabela de preços por fornecedor, participando da formulação dessa política, monitorando e utilizando o preço fixado como subsídio para definição de preços no futuro, com base no volume de compras;

- Definir os parâmetros para as negociações ou negociar diretamente com fornecedores as bases e condições para o fornecimento, visando a aquisição de produtos com preços e condições competitivos;
- Aprimorar a gestão do processo de compras, propondo e estimulando as melhorias, a negociação de preço e a avaliação de fornecedores/parceiros, visando a redução no número de fornecedores;
- Interagir com demais departamentos da empresa para a melhoria e aperfeiçoamento de normas, métodos e procedimentos internos e externos da empresa.

3.2.1.5 Entrevistada E

Entrevistada E gerencia as operações regionais, ou seja, ela coordena nove estados brasileiros e comanda a equipe operacional. As funções do cargo envolvem planejamento, organização, implantação de serviços e controle das atividades técnicas e operacionais relacionadas ao setor público e/ou privado, visando criar mecanismos para o bom atendimento operacional junto ao cliente.

As principais responsabilidades que o cargo dispõe estão listado a seguir:

- Gerenciar as atividades da equipe e garantir o cumprimento das instruções de trabalho da área;
- Realizar e elaborar análise das notificações e respostas aos clientes;
- Gerenciar as visitas técnicas/operacionais e vistorias aos postos de serviços;
- Definir estratégias para operação, implantar e gerir os contratos de prestação de serviços;
- Gerenciar, acompanhar e analisar os custos das operações dos contratos de prestação de serviços;
- Apoiar a área comercial nos levantamentos técnicos para a formulação de propostas;
- Gerenciar o processo de movimentação de pessoal da área;
- Acompanhar e controlar as atividades externas de fiscalização operacional;
- Gerenciar, analisar e elaborar relatórios demonstrativos e gerenciais;
- Realizar a gestão de indicadores de desempenho;
- Orientar a equipe quanto ao atendimento aos clientes;

- Interagir com demais departamentos da empresa para a melhoria e aperfeiçoamento de normas, métodos e procedimentos internos e externos da empresa.

3.2.1.6 Entrevistada F

A entrevistada F é gerente geral das operações e tem como responsabilidade administrar todas as gerências operacionais regionais, tanto na matriz, como nas unidades. Ela é encarregada pelo planejamento estratégico em relação à implantação de serviços e ao atendimento operacional junto ao cliente.

As responsabilidades do cargo estão listadas abaixo:

- Gerenciar as visitas técnicas/operacionais e vistorias aos postos de serviços;
- Apoiar a área comercial nos levantamentos técnicos para a formulação de propostas;
- Gerenciar as atividades da equipe gerencial;
- Definir estratégias para operação, implantar e gerir os contratos de prestação de serviços;
- Realizar e elaborar análise das notificações e respostas aos clientes;
- Gerenciar, acompanhar e analisar os custos das operações dos contratos de prestação de serviços;
- Acompanhar e controlar as atividades externas de fiscalização operacional;
- Gerenciar o processo de movimentação de pessoal da área;
- Gerenciar, analisar e elaborar relatórios demonstrativos e gerenciais;
- Realizar a gestão de indicadores de desempenho;
- Orientar a equipe quanto ao atendimento aos clientes;
- Interagir com demais departamentos da empresa para a melhoria e aperfeiçoamento de normas, métodos e procedimentos internos e externos da empresa.

4 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO E APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo será apresentado a organização utilizada na pesquisa e a análise dos dados obtidos a partir das entrevistas realizadas.

4.1 Apresentação da organização

A empresa utilizada para a coleta de dados atua como prestadora de serviços na área de limpeza e conservação, limpeza hospitalar, jardinagem, copa e café, telefonia, digitação, portaria, recepção, ascensorista, garçom, zeladoria, serviços de jornalismo e outros de apoio administrativo. A organização está há vinte anos no mercado, e por mais que já seja consolidada no mercado, ela busca sempre se aperfeiçoar nas atividades e no seu constante crescimento.

A Liderança Limpeza e Conservação Ltda. iniciou seus trabalhos em 1995. A empresa conta com vinte e três mil colaboradores brasileiros, sua Matriz é localizada no município de São José - SC, no bairro Ipiranga, na Grande Florianópolis. Apesar de sua Matriz ser em São José, a organização conta com escritórios em outros dezesseis estados do país e está no *ranking* entre as mil maiores empresas brasileiras.

Figura 1 – Prédio da matriz do Grupo Liderança Serviços, em São José (SC).



Fonte: . Acessado em 28/10/2016 às 21:53 hrs.

A missão da Liderança Serviços é “Satisfazer plenamente os clientes internos e externos, por meio de atendimento ágil e serviços de qualidade, buscando profissionais motivados e comprometidos.” Em complemento, a empresa preza pela constante satisfação dos seu clientes, para isto ocorrer de forma mais correta, ela tem princípios para o dia a dia, os quais são:

- Profissionais motivados em aperfeiçoamento contínuo;
- Disciplina e comprometimento com atividades da rotina;
- Melhoria contínua nas ações;
- Eficiência e desenvolvimento como pensamento.

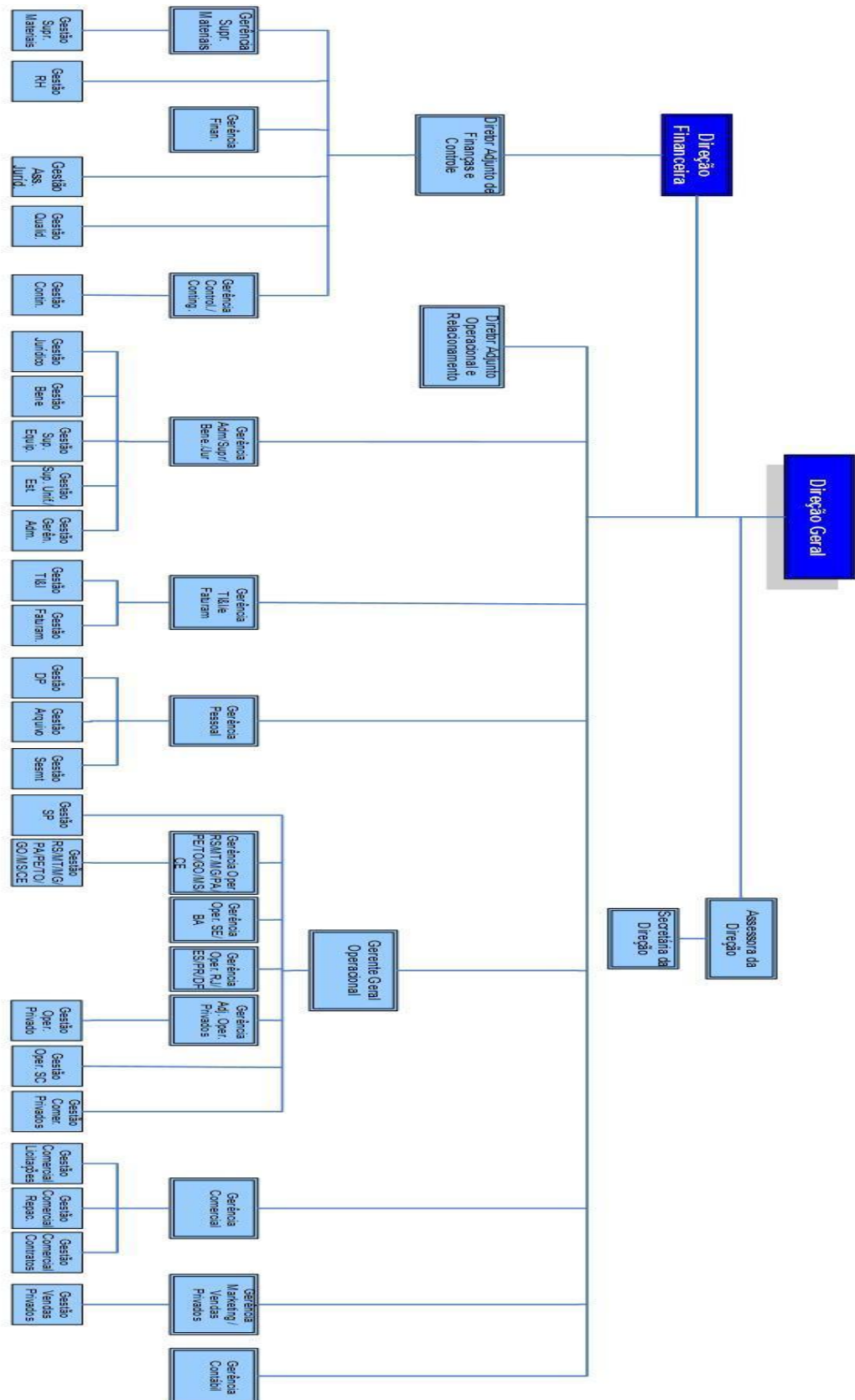
A Liderança Serviços possui ferramentas constantes para manter a qualidade, além de buscar a melhoria de seus processos e o crescimento. A empresa valoriza o envolvimento de todos os colaboradores em um mesmo objetivo. Essas ferramentas são coordenadas pelo o Escritório da Qualidade, onde possui equipes de Gestores da Qualidade e que é formado por colaboradores de diversas áreas da empresa. A organização decidiu inovar através da

elaboração de uma Equipe de Gestores de Qualidade, a qual foi criada após a certificação da ISO 9001.

A equipe tem como objetivo principal aperfeiçoar o crescimento incessante dos colaboradores e de seus processos. Entre seus propósitos, encaixam-se: desenvolver uma consciência de qualidade para uma constante evolução; buscar e aplicar novos processos dentro da empresa; elaborar e analisar com os chefes e gerentes soluções de problemas existentes em duas áreas de trabalho, entre outros fatores.

Segue abaixo o organograma da empresa Lideranças Serviços:

Figura 2 – Organograma da Liderança Serviços.



Fonte: Liderança Serviços (2012)

4.2 Análise de Dados e Apresentação

A seguir será apresentada a análise dos dados obtidos através das entrevistas. A análise está dividida em tópicos de acordo com os assuntos abordados nas entrevistas.

4.2.1 Interações no ambiente de trabalho

Gurian, Annis (2010) acreditam que as mulheres líderes têm tendência a serem mais interativas, a prolongarem e priorizarem as interações até que seu conteúdo emocional seja esgotado. Com relação à esta citação, os entrevistados foram questionados sobre o que eles esperam em troca de suas interações com os seus subordinados.

De acordo com a Entrevistada D, ela tem interações com os seus subordinados por conta de necessidades de trabalho, como se fosse algo obrigatório:

“Interajo porque geralmente são os meus fornecedores, mas eu também sou fornecedor deles, um precisa do outro para a empresa andar.” (Entrevistada D)

Já, uma outra entrevistada afirma que ela não busca receber algo, pelo contrário, ela procura compartilhar o seu conhecimento com seus colegas de trabalho e com seus subordinados:

“[...] Coisa que a gente quer em troca não é algo objetivo, mas a gente quer alguma coisa em troca, quer que nem que ele passe a todos os demais um objetivo, um indica “Não busco em troca de receber algo e sim em compartilhar, mas por outro lado eles me auxiliam no primeiro momento para poder ter essa ajuda, mas eles buscam isso para se aproveitarem, no caso.” (Entrevistada F)

Portanto, verifica-se que na organização estudada, a teoria se confirma para o gênero feminino, uma vez que duas entrevistadas afirmaram não buscar algo em troca. Abaixo está o entrevistado C, que acredita que quando ele gasta algum tempo em uma conversa, é para algum investimento, portanto ele pretende obter algum retorno:

“Porque quando eu gasto uma hora conversando com um coordenador meu, estou investindo alguma coisa ali e quero alguma coisa em troca. Muitas vezes essa dor, uma decisão, ou até a demonstração de uma falha.” (Entrevistado C).

É perceptível que o entrevistado C busca algo em troca, ele ainda afirma que tempo é dinheiro. Portanto, novamente a teoria se confirma para os gestores entrevistados. O entrevistado B também fortalece a teoria, uma vez que ele afirma buscar algo em troca de alguma forma:

“Procuro falar com todos e fazer trocas de vai e vem, pois somos uma grande empresa, e um precisa do outro.” (Entrevistado B)

De acordo com Brescoll (2016), as mulheres são consideradas mais emotivas, mais passionais, preferem trabalhar em equipe, e que por conta disso alguns autores acreditam que elas fazem amizades mais facilmente. Através das respostas dos entrevistados, é possível perceber que esta questão não se confirma na Liderança Serviços, pois os dois entrevistados que afirmaram ter amizade com seus colegas de trabalho fora da empresa são do gênero masculino:

“Sim, combinamos festas nas casas um do outro, almoço sempre junto, conversas, etc. Mas com alguns poucos.” (Entrevistado B)

O entrevistado A também afirmou que considera seus colegas de trabalho como amigos:

“Tenho amizade com todos, levaria ao longo prazo não apenas na empresa. As pessoas aqui são amigas para sempre.” (Entrevistado A)

Em contrapartida, a entrevistada F prefere separar amigos de trabalho:

“Tenho amizade, mas não fora da empresa, até porque eles não são o mesmo ciclo de ambiente que eu frequento, vejo que colegas de trabalho e amigos são muito diferentes. Não posso dizer que sou amiga de uma pessoa que não convive comigo e não me conhece como pessoa, vive meu dia a dia (casa, marido, filho), então são colegas.” (Entrevistada F)

Esta mesma respondente relata que se ela der abertura para os seus subordinados, irá faltar limite entre eles, ou seja, os subordinados não conseguirão separar amizade de trabalho. Por isso que ela prefere separar bem os dois lados, evitando conflitos com seus colaboradores e colegas.

A entrevistada E tem a mesma postura que a entrevistada F quanto à amizade dentro da empresa. Portanto, observa-se que o gênero não interfere na questão analisada:

“Eu considero eles como meus colegas de trabalho, mas não frequentamos muito a casa de um do outro. Eu tenho um carinho enorme com a minha coordenadora, e pela minha gerente geral, mas não tenho amiga de casa.” (Entrevistada E)

Portanto, interpreta-se que, na organização estudada, a questão da amizade com os colegas de trabalho vai além do gênero. Afinidade e tempo de organização, por exemplo, podem ser fatores influenciadores no momento de firmar um laço de amizade.

Gurian, Annis (2010) afirmam que os homens líderes geralmente são mais negociadores com as suas interações, ou seja, que trabalham com outras pessoas somente após o diálogo. De acordo com os autores, os homens preferem trabalhar sozinhos.

Outra diferença entre pessoas do gênero masculino e feminino citada por Gurian, Annis (2010), é que o fluxo sanguíneo do cérebro feminino processa um volume maior de informações sensoriais e emotivas, o que faz com que as líderes do gênero feminino interajam mais no dia a dia, evidenciando que estas preferem trabalhar em conjunto. Dessa forma, normalmente elas formam equipes mais participativas.

Diante as entrevistas, é possível analisar que cinco entre seis informantes trabalham em conjunto e nenhum deles gostaria de trabalhar sozinho. Apenas um dos respondentes, o Entrevistado B, trabalha a grande parte do dia sozinho, porém o mesmo não tem uma equipe para comandar.

Desta maneira, compreende-se que a maioria dos homens entrevistados preferem trabalhar em conjunto, portanto o conceito não está alinhado à realidade dentro da empresa Liderança Serviços. Mas há um fator a ser estudado: a maioria dos líderes entrevistados trabalham a maior parte do tempo em conjunto, portanto eles têm obrigação de interagir com outros indivíduos.

4.2.2 Evolução da carreira

Os entrevistados quando indagados sobre a diferença da velocidade de evolução de carreira, as opiniões divergiram. Nogueira (2009) afirma que os homens sobem de cargo mais

rápido do que as mulheres, porém, na empresa analisada, nem todos os entrevistados acreditam que isso ocorre:

“As mulheres sobem mais rápido, pois a mulher tem uma facilidade de mostrar o serviço que ela está fazendo, ela faz uma propaganda maior do que ela está fazendo e o diretor percebe isso com mais clareza, enquanto homem é mais discreto.”
(Entrevistado A)

Como pode ser observado, o entrevistado A acredita que as mulheres sobem mais rápido dentro da empresa. Contudo, a opinião do respondente D diverge:

“Sim, na parte de quando se promove, é mais fácil um homem se destacar do que a mulher, mesmo sendo uma empresa com mais mulheres demora para a mulher ser promovida, há um tempo maior para isso acontecer. A mulher é muito da execução, não estando muito à frente de reunião, demorando a mostrar o resultado, pois seu gestor é quem ganha a credibilidade. A mulher não é muito de querer mostrar que está trabalhando.” (Entrevistado D)

Percebe-se que os entrevistados A e D têm opiniões opostas. Porém, o entrevistado A pertence ao gênero masculino, enquanto o D ao gênero feminino. O colaborador A acredita que as mulheres têm mais facilidade de demonstrarem seu trabalho bem feito ao superior, enquanto a opinião da mulher é oposta, pois ela afirma que, apesar das mulheres não terem costume de exporem suas habilidades, elas precisam demonstrar sua sabedoria antes de subir de posto, enquanto os homens não precisam fazer tal esforço. Os homens demonstram seu trabalho, sua sabedoria, após terem subido de cargo. É possível observar que as pessoas de gêneros opostos têm opiniões distintas do que realmente ocorre na prática. De todos os colaboradores, apenas uma respondente do gênero feminino acredita que as mulheres sobem mais rápido dentro da empresa:

“Existe. As mulheres sobem mais rápido, porque têm maior dedicação, comprometimento e determinação de querer fazer com que as coisas aconteçam. Os homens têm uma certa sabedoria, conhecimento mais técnico e menos atitudes. As mulheres correm mais atrás. Os homens ficam sempre esperando e se acomodam, mas conhecem muito a parte técnica e teórica, pois são formados, pós graduados. As mulheres também, mas elas fazem um pouco de diferença.” (Entrevistado E)

Apesar da entrevistada considerar que as mulheres sobem mais rápido de cargo, ela enfatiza que essas têm maior dedicação, comprometimento, determinação e que precisam

correr mais atrás para que isso aconteça. Um fator que influencia o crescimento das mulheres dentro da organização, é que a Liderança Serviços contém um número elevado de pessoas do gênero feminino em sua composição.

Foi perguntado aos entrevistados quanto tempo eles levaram para chegar em seus cargos de liderança e estas foram as respostas dos colaboradores do gênero masculino:

“Em torno de três anos.” (Entrevistado B)

O entrevistado F demonstra que ele teve um tempo maior dentre os restante dos entrevistados a está num cargo de liderança, mas isso também tem a ver com a idade e com o cargo que ele entrou na empresa. Pois atualmente ele tem cerca de doze anos de empresa e cinco em um cargo de liderança:

“Meu primeiro cargo de coordenação aqui demorou mais ou menos uns cinco anos. Comecei em um cargo muito baixo, comecei como office boy da empresa, a empresa era muito pequena e fui crescendo aos poucos. Meu primeiro cargo de coordenação foi no departamento pessoal e demorou mais ou menos cinco, seis anos.”
(Entrevistado C)

No caso do entrevistado A, ele foi promovido de maneira rápida, uma vez que ele já tinha experiência em outras organizações:

“Foi bem rápido, acho que em um ano virei gerente da administração e desde então estou nessa posição de gerente. Estou há dez anos na empresa e um no cargo atual.” (Entrevistado A)

As líderes entrevistadas têm suas trajetórias distintas umas das outras:

“Entreí como assistente, aí um ano e meio depois eu era líder e seis meses depois me tornei coordenadora. Isso que eu comecei em 2009. Eu já fiz todo o ciclo de assistente para líder, de coordenação para gerente. Ai agora já consegui desenvolver dentro da minha equipe menor aprendiz que se torna assistente, assistente que está se tornando líder.” (Entrevistada E)

A Entrevistada D evidencia a sua trajetória na empresa como algo que ela teve que almejar, buscar e, para que alcançasse sua posição atual, foram enfrentadas diversas barreiras:

“Eu comecei como assistente administrativa e fiquei sete anos. Nesses sete anos, fiquei um ano como assessora de produção, mas tudo porque eu me mexi, eu pedi as oportunidades, tive que me expor para conseguir crescer. Depende muito da mulher

para conseguir crescer. Quando subi para suplementos, vi que não sabia nada, fiquei três anos no suplemento como coordenadora, daí apareceu uma vaga para gerente de operação, de vigilância e limpeza de SC e privados no nível Brasil, fiquei três anos e estava muito complexo, não estava fazendo um bom trabalho. Pedi ao RH novamente para mudar, e aí o suprimentos não estava bem, então voltei como gerente de suprimentos, estou há dois anos e meio neste cargo. São dezesseis anos de empresa. O homem não precisa tanto dessas mudanças.” (Entrevistada D)

É perceptível que o entrevistada D levou um tempo longo para chegar ao seu cargo de gerência. De dezesseis anos de empresa, foram sete anos como assessora, ou seja, durante quase a metade do seu tempo de organização, ela não ocupava um cargo de liderança. Já, a evolução da entrevistada F foi mais rápida:

“Tenho dez anos de empresa, em dois meses passei de assessora para coordenadora de um departamento que não existia gerência, que era o operacional hoje. Três, dois meses passei para coordenadora, uns três meses depois criaram um cargo de gerente e aí fui gerente uns sete anos e em 2013 assumi o cargo de gerente geral da empresa, assumindo outras áreas como vigilância. Em dez anos tive uma grande evolução.” (Entrevistada F)

A partir das respostas, percebe-se que alguns homens e mulheres tiveram uma evolução rápida dentro da organização. O homem que levou mais tempo para conseguir o cargo de gerência, é o mais novo dos entrevistados (29 anos). A idade provavelmente influenciou para que sua subida de cargo fosse um pouco mais lenta comparada aos outros homens. Já, na questão do gênero feminino, a entrevistada D foi a que levou mais tempo para alcançar seu cargo, e mesmo assim, ela enfatizou que batalhou para que conseguisse obter uma evolução dentro da organização. Ainda é possível verificar que a entrevistada F foi a única que afirmou que as mulheres sobem de cargo mais rápido na Liderança Serviços, entretanto o fato dela ter alcançado seu cargo em pouco tempo, pode ter influenciado sua resposta.

Conforme Nogueira (2006), o número de mulheres em posições de poder é muito reduzido, sendo que, as poucas que ocupam esses cargos, têm a imagem atribuída à de “super-mulheres” ou “mulheres-homem”. A maioria dos entrevistados afirmou que há predominância feminina nos cargos de liderança da empresa analisada:

“São 14 pessoas em cargos de liderança, onde, em média, são 8 mulheres e aproximadamente 6 homens, tirando o diretor geral. Tem mais mulheres, não

somente em gestão, mas também no corpo administrativo. Tem aproximadamente 70% de mulheres e 30% de homens, mas essa diferença já foi maior antigamente, o cenário era composto por 90% mulheres e 10% homens. Dos 22 mil, 98% são mulheres (telefonistas, limpeza).” (Entrevistada F)

Como Nogueira (2006) citou, na maioria das empresas, o quadro de líderes é composto predominantemente por homens. Porém, na empresa estudada é possível analisar que há mais pessoas do gênero feminino nestes cargos. Além disso, é fundamental ressaltar que a organização presta serviços de limpeza e recepção, os quais têm seus corpos funcionais compostos por um número mais elevado de mulheres.

Um ponto questionado aos entrevistados foi o motivo da maioria das pessoas da organização pertencerem ao gênero feminino:

“Na gerência tem 15 a 20 pessoas, onde 60% são mulheres, há uma preferência por mulheres, porque elas são mais detalhistas, mais cuidadosas.” (Entrevistada D)

Ao contrário da teoria estudada, as respostas dos entrevistados demonstram que na Liderança Serviços há um número mais elevado de mulheres em cargos tanto operacionais, quanto de liderança. Diante disso, um fato comentado pelos entrevistados é que a predominância feminina é uma característica da empresa e que nos últimos tempos o número de mulheres na organização tem reduzido:

“Tem aproximadamente 70% de mulheres e 30% de homens, mas essa diferença já foi maior antigamente, o cenário era composto por 90% mulheres e 10% homens.” (Entrevistada F)

A entrevistada E também afirma que a Liderança Serviços, apesar de ter mais mulheres em seu quadro, vem mudando seu perfil:

“Liderança sempre foi uma empresa com mais mulheres que homens, há pouco tempo que ela tem mudado esse perfil, mas em modo geral ela tem mais mulheres.” (Entrevistada E)

Portanto, apesar da teoria não se aplicar neste caso, verifica-se que o serviço prestado pela empresa justifica o número mais elevado de mulheres, e que, mesmo assim, a empresa tem mudado sua estrutura.

4.2.3 Competitividade

No quesito competitividade, foi analisado se os homens percebem seus colegas como concorrentes em potencial. Conforme Gurian, Annis (2010), homens líderes concentram-se em quem está no comando. Entretanto, os autores ressaltam que há algumas exceções. Os entrevistados, quando questionados, tiveram reações distintas:

“Homens não veem seus colegas como concorrentes, eles sabem lidar muito bem com isso, mas é lógico que existe aquele que quer ficar sempre na frente do outro, prejudicar, mas hoje em dia não existe muito isso.” (Entrevistado A)

A entrevistada E afirma que tanto os homens, como as mulheres percebem seus colegas de trabalho como concorrentes em potencial:

“Homens e mulheres, eu sou gerente de operações e tenho um relacionamento bem tranquilo com meus colegas, mas a cada novo estado que eu ganho ou que eu perco, aquele sentimento de que eu estou me destacando, ou estou com algum problema vem a tona. Mas eu não penso em derrubar o outro. Homens são mais declarados e expostos em uma competição.” (Entrevistada E)

Já, a entrevistada D cita que há muita concorrência interna na empresa, o que desencadeia diversas reuniões para apaziguar o ambiente organizacional:

“Sim, tem uma concorrência interna, mas não sei se isso está no geral. Aqui é feita muita reunião para discutir isso, sobre a concorrência dentro da empresa.” (Entrevistada D)

Ao contrário da teoria de Gurian, Annis (2010), a qual foca que a concorrência interna está mais presente em indivíduos do gênero masculino, verifica-se que há uma concorrência interna entre ambos os gêneros. É importante ressaltar que a questão de concorrência interna depende de outros fatores, como: clima e cultura organizacional, faixa etária, personalidade de cada indivíduo.

De acordo com Teixeira (2001) liderança é o processo de influenciar os indivíduos. O autor acredita que os homens líderes são caracterizados pela extrema competitividade:

“Muito, muito competitivo. As pessoas até me falam isso, sou muito competitivo. É que acho que é da minha natureza, faz parte da minha cultura.” (Entrevistado C)

Já uma respondente do sexo feminino expõe que se sente incomodada com a competitividade dentro da empresa:

“Sofro muito com a competitividade, sofro muito das pessoas nos colocarem em situações difíceis, jogarem a responsabilidade pra mim.” (Entrevistada F)

No quesito competitividade, foi constatado que quatro entre seis respondentes se consideram competitivos, sendo dois do gênero feminino e dois do gênero masculino. Portanto, evidencia-se que pessoas de ambos os gêneros são competitivos nesta organização. Uma das entrevistadas ainda cita que não entra em uma disputa para perder, o que demonstra sua alta competitividade:

“Sim, e acho muito saudável, eu não entro para perder, entro para ganhar. Missão dada é missão cumprida.” (Entrevistada E)

Contudo, o respondente A, apesar de ser do gênero masculino, afirma que já foi mais competitivo:

“Não, já fui, mas hoje não mais.” (Entrevistado A)

É interessante observar que os dois colaboradores que não se consideram competitivos são os que têm a faixa etária mais avançada. O Entrevistado E ainda alega que já foi competitivo no passado, então, é possível concluir que a idade também é um elemento influenciador para o quesito competitividade.

4.2.4 Posição de liderança

Outro caso questionado aos entrevistados é se eles acreditam que o ambiente de trabalho se torna mais prazeroso quando há um quadro mais elevado de mulheres. Pois, Gurian, Annis (2010) acreditam que, pelo fato das mulheres ajudarem na resolução de conflitos emocionais dos seus colegas de trabalho, o clima organizacional, consequentemente, torna-se mais agradável. As respostas foram distintas, portanto não há um consenso entre os seis abordados. É possível apenas citar que alguns entrevistados afirmam que as mulheres são mais emotivas que os homens, e isso pode deixar o ambiente mais conturbado:

“Deixa um pouco mais enérgico, a mulher tem muito mais energia, força, sensibilidade de lidar com as pessoas, a mulher é muito emocional. Para acabar equilibrando, eu coloquei dois homens na minha equipe, e já deu uma quebrada, sendo também bem tranquilo, pois as mulheres também acabam misturando muito o lado emocional do profissional.” (Entrevistada D)

Já, outro entrevistado, pertencente ao gênero masculino, acredita que a forma de liderar não muda de acordo com o gênero do indivíduo:

“Nem mais e nem menos, são iguais. Em um ambiente de alta performance, o sexo é só um registro, e não um diferencial.” (Entrevistado B)

A entrevistada F, apesar de ser do gênero feminino, cita que trabalhar com mulheres não torna o ambiente de trabalho mais agradável. Ela acredita que trabalhar com homens deixa o círculo de trabalho mais prático:

“Não, porque trabalho com várias gerentes mulheres e homens também e acredito que os homens são mais práticos. Se você chama atenção de algum homem, eles tratam aquilo muito bem, resolvem e acaba por aí. Já as mulheres têm muito sentimento envolvido e isso atrapalha um pouco o andamento, então é difícil ter muitas mulheres no mesmo ambiente, tem que ser bem dosado, porque elas criam conflitos.” (Entrevistada F)

Diante as respostas, é possível analisar que trabalhar com mulheres não é sinônimo de redução de conflitos emocionais e de ambiente de trabalho mais prazeroso. Verifica-se, portanto, que a teoria dos autores Gurian, Annis (2010) não se aplica por completo na amostra estudada.

De acordo com Rocha-Coutinho, Coutinho (2011), as mulheres frequentemente se sentem marginalizadas no ambiente profissional, ao contrário dos homens, os quais se sentem confortáveis na posição de poder. Quando questionados se eles se sentem confortáveis em um cargo de liderança, 100% dos entrevistados alegaram que sim:

“Sim, me sinto. Não pelo poder, mas no sentido de que as coisas acontecem naturalmente, porque você não vai à busca do poder, o seu trabalho te leva ao cargo, isso é construído.” (Entrevistada F)

A entrevistada F defende o poder como algo que aconteça de forma natural, assim como o respondente B:

“Sim, me sinto muito confortável, as pessoas em minha empresa se tornam líderes quando estão preparados, vejo que minhas colegas se sentem muito preparadas. Ambos se sentem confortáveis em posição de liderança.” (Entrevistado B)

Porém, quando questionados se eles acreditavam que as mulheres sentiam-se menos confortáveis que os homens em postos de liderança, as reações foram diferentes. O colaborador C, por exemplo, acredita que elas se sintam à vontade, mas que o fato de terem sofrido algum tipo de preconceito pode afetar no seu modo de gerir:

“Eu acho que elas se sentem à vontade, acho que isso vem mudando, mas elas se sentem sim muito à vontade. Ainda existem muitas mulheres, por tudo que sofrem em algumas situações, que acabam colocando a própria autodefesa delas, se eu falar qualquer coisa para uma mulher, ela pode achar que estou ofendendo ela e essa autodefesa é natural, por tudo que ela sofreu. (...) Então, elas se sentem à vontade, mas a sociedade precisa evoluir, não exatamente a mulher, mas mudar essa percepção é muito complicada. A sociedade precisa evoluir nisso, a cultura da sociedade precisa evoluir.” (Entrevistado C)

A entrevistada F acredita que as mulheres são mais cobradas do que os homens quando atuam em um cargo mais alto e que elas sofrem mais, justamente por serem mulheres. Porém, ela acredita que as mulheres geram muitos conflitos e que isto pode impactar no modelo de gerência:

“Elas são mais cobradas, porque quanto mais ela entrega, mais ela é cobrada para entregar. Sendo que com o homem ele não tem essa expectativa, porque ele já não entrega no tempo, na velocidade que a mulher entrega, então o próprio homem já se acostuma que ele tem que cobrar mais do que entrega para superar e fazer o que o outro não está fazendo para compensar. Então acho que as mulheres são mais cobradas e tem um sofrimento, tem aquela questão de ser gestora, mas não tem aquilo que vejo como um tripé (conhecimento técnico + conhecimento em gestão de pessoas + processos), então as pessoas têm a técnica, mas não tem a gestão de pessoas, não sabe gerenciar o conflito, já que por ser mulher gera muito conflito, inclusive com ela mesma. Portanto, acho que ela sofre mais e aí acaba sendo um problema no trabalho.” (Entrevistada F)

Deste modo, verifica-se que, apesar de todas as respondentes do gênero feminino terem alegado sentirem-se confortáveis em uma posição de liderança, não só elas, como

também um colaborador do gênero masculino acreditam que, de alguma forma, as mulheres são cobradas de maneira diferente, justamente por serem mulheres.

4.2.5 Assédio Moral e Sexual

Scavone (2008), apresenta que questões sociais e problemas sociológicos caminham juntos, o que faz com que, muitas vezes, indivíduos do gênero feminino sofram. Com esta reflexão, as autoras fizeram perguntas aos entrevistados em relação ao assédio moral e sexual. Foi questionado aos entrevistados se eles percebem que as mulheres sofrem mais assédios que os homens.

No caso da entrevistada F, ela acredita que assédio é mais frequente com as mulheres e que o assédio moral acontece também através da discriminação:

“Moral, principalmente. Acredito que acontece muito. Já presenciei no dia a dia, mas não fui vítima. O assédio moral não é só falar ou xingar, é o próprio ambiente, a discriminação, pois são as mulheres que engravidam, as mulheres que têm os filhos, então esses comentários não deixam de ser um assédio, como a Liderança tem um número alto de mulheres, isso é muito comum. A faixa etária de ser contratada também conta como assédio, porque tem a faixa etária que casou e está na fase de ter filhos, pois tem empresas que evitam contratação nessa fase, e isso acontece no mercado em si.” (Entrevistada F)

Nogueira (2009) afirma que as mulheres são caracterizadas como pessoas que são frequentemente hostilizadas como o gênero fraco, delicado. O entrevistado C que acredita que o assédio está enraizado na cultura brasileira, ele comenta sobre a depreciação do gênero feminino tanto no Brasil, como fora do país. O informante afirma que as mulheres são julgadas como o “sexo frágil” e que aspectos sociais julgam que o homem deve comandar o ambiente de trabalho:

“Ainda existe um assédio que está relacionado a um preconceito cultural. Até na proporção salarial, no geral, no Brasil, as mulheres ganham menos do que os homens. Isso acaba sendo de uma forma um assédio. Sem que percebam, acaba sendo assédio. Ainda existe aquela cultura que o homem sustenta a casa e isso ainda não foi quebrado.” (Entrevistado C)

É perceptível que nem todos os entrevistados sentiram-se confortáveis para discorrer sobre assédio sexual. Porém, as respondentes D e F abordaram o assunto e ambas têm posicionamentos similares. A entrevistada D declara que mulheres são mais assediadas, mas isso somente ocorre porque elas dão abertura aos homens. Ela também acredita que a maneira de se vestir e de se comportar pode contribuir para o assédio:

“Ele existe, mas muitas vezes ele não é percebido, acho que parte muito da pessoa, se a pessoa dá abertura ela irá ser assediada. Tem diferença, mas a mulher recebe muito mais assédio, mas depende de como ela age, de como ela se veste, de como ela dá abertura.” (Entrevistada D)

Da mesma forma que a entrevistada D, a respondente E também acredita que as mulheres são culpadas, de alguma forma, nos casos de assédio sexual. Ela alega que mulher precisa se dar o respeito para não ser assediada. Tais argumentos podem ser compreendidos ao recorrermos à noção de cultura do estupro, ainda presente de forma bastante intensa em nossa sociedade. De acordo com a ONU (2016) “a ‘cultura do estupro’ é um termo utilizado para abordar maneiras em que a sociedade culpa as vítimas de assédio sexual e normaliza o comportamento sexual dos homens.”

“Eu acho que o assédio sexual é mais tranquilo aqui na empresa, mas em contrapartida elas dão motivo para isso, eu não vejo que a culpa é só dos homens. Essa é a visão que eu tenho e se a pessoa se dá o respeito, nada irá acontecer. Então muitas mulheres se fazem de desentendidas para dizer que foram assediadas sexualmente. Agora já ao assédio moral, eu já acho que aqui na Liderança é igual, não tem o gênero. Na administração, se fez errado vai levar o esporro se for homem ou mulher independente. Eu não vejo como distinção.” (Entrevistada E)

Os entrevistados, ao serem questionados se já sofreram algum tipo de assédio, responderam em maioria que sim. Alguns afirmaram que sofreram assédio moral dentro da Liderança Serviços e outros alegaram já terem sofrido em outras organizações. O entrevistado C, por exemplo, é o mais jovem de todos e afirma já ter sido assediado por conta da sua idade:

“Já fui assediado pela minha idade, sou o gerente mais novo da empresa, mas também o gerente com mais tempo de casa. As pessoas ainda confundem muito maturidade com idade, isso não existe relação alguma, encontro pessoas muito imaturas com 60, 65 anos de idade, muito imaturas para algumas situações, né, para outras, não.” (Entrevistado C)

A entrevistada E, antes de entrar na Liderança serviços trabalhava no ramo bancário, onde ela afirmou ter sofrido assédio moral. A entrevistada cita também que não houve o assédio sexual por ela não ter dado abertura:

“Sim, no banco [...] eu viajava muito, essas coisas sempre tem uma piadinha, ou outra na questão de assédio sexual, mas assim o sempre ria, tirava sarro eu levava isso numa boa. Eu acho que o assédio sexual está relacionado a predição da mulher. Assédio moral, eu acho que quando eu fui demitida do banco, eu fui agredida moralmente. Porque eles me convocaram para uma reunião, fizeram a equipe toda está na reunião, a equipe não era diretamente subordinada, eu era a gerente de comercial e eles eram administrativo não era mesma linha. Veio um superintendente sem avisar me convidou para tomar um café, me tirou de dentro da agência, e levou para um café fora e me demitiu dentro do café. Ali eu me senti agredida moralmente. Então eu me senti moralmente assediada.” (Entrevistada E)

A entrevistada F, ao ser questionada sobre assédio moral e sexual, cita que o mercado de trabalho tem certos preconceitos em relação às mulheres que já são casadas. A respondente acredita que há discriminação porque normalmente as mulheres têm filhos após casarem-se. A informante discorre sobre seu ponto de vista em relação ao assédio:

“O assédio moral não é só falar ou xingar, é o próprio ambiente, a discriminação, pois são as mulheres que engravidam, as mulheres que têm os filhos, então esses comentários não deixam de ser um assédio, como a Liderança tem um número alto de mulheres, isso é muito comum. A faixa etária para ser contratada, também conta como assédio, porque tem a faixa etária que casou e está na fase de ter filhos, pois tem empresas que evitam contratação nessa fase, e isso acontece no mercado em si.” (Entrevistada F)

É possível destacar que, na empresa analisada, tanto os homens quanto as mulheres sofrem com assédio moral. Scavone (2008) destaca que as mulheres sofrem mais do que os homens, porém, o assédio moral é enfrentado por ambos os gêneros. Contudo, na questão do assédio sexual é diferente, pois apesar de nenhuma respondente ter afirmado ter sido assediada sexualmente elas afirmam que precisam estar atentas para evitar este tipo de situação evitando determinados tipos de roupas e comportamentos aos quais elas atribuem a justificativa para situações de assédio.

4.2.6 Gerência

Segundo Gurian, Annis (2010), as mulheres tendem a ser mais descritivas em seu gerenciamento, ou seja, tendem a descrever atividades aos seus colaboradores de forma mais detalhada, além de passarem mais tempo ouvindo-os. Neste contexto os entrevistados foram questionados sobre seus estilos de gerência, ou seja, como eles agem com os seus subordinados na organização.

A entrevistada E tem a sua gerência focada em ampliar a felicidade e participação de seus subordinados. Ela frisa que para trabalhar na equipe dela é preciso deixar os problemas fora do ambiente de trabalho:

“Eu sou uma gerente participativa, eu gosto que eles participem do dia a dia, eu gosto de uma equipe feliz, animada, e eu sou bem sincera, digo que aqui sempre vai ter bastante trabalho, e procuro colocar cada pessoa em um lugar que ela se sente bem. Eu sou muito transparente também, com todos eles. Eu tento olhar para a qualidade de meus subordinados e tirar sempre o melhor deles. Gosto de muita felicidade.” (Entrevistada E)

Corsini e Filho (2004) citam que as mulheres, por não possuírem ainda autonomia para adotar um estilo de gestão com seu próprio modelo, privilegiam modelos, ações, posições que remetem ao comportamento masculino. A entrevistada F comenta sobre o seu estilo de liderança participativo, o qual se encaixa em um estilo diferente dos outros entrevistados. O que influencia seu estilo diferenciado, é o fato da informante ter um dos cargos mais elevados dentro da empresa, e também por ela ser a gerente feminina com a faixa etária mais avançada.

Outro ponto que a Entrevistada F enfatiza, é na diferença entre os gêneros, ela afirma que a mulher sofre e tem alterações de humor por conta dos hormônios. A entrevistada enfatiza que prefere trabalhar com os homens por eles serem mais práticos e pelo fato dela também se considerar uma pessoa mais prática:

“Como tenho uma gestão difícil, no sentido de que têm mais mulheres do que homens, é até meio contraditório o fato de eu ser uma gerente geral mulher, ter gerentes femininas e, mesmo assim, é o sexo que tenho mais dificuldade de lidar. Por outro lado, temos que reconhecer que o sexo feminino é diferente do masculino. Acredito que entre mulheres, por serem do mesmo sexo, é mais difícil de lidar, por serem muito parecidas, por terem a fase hormonal, por ter filhos, TPM, por ter

todos os mesmos problemas, por ter que lidar com todos e isso acaba sendo conflitante. Mas em momentos você acaba sendo uma liderança participativa, por ter essa condição de mulher tem momento que você tem que ter uma liderança com autoridade, porque chega no conflito você tem que ter um posicionamento de resposta e quando ninguém decide, você tem que decidir. Então, gosto mais do participativo e deixar com que as pessoas façam o gerenciamento, eu entro na hora do problema mesmo. Não dá para ter somente um estilo quando se gerencia muitas pessoas, até porque você tem que gerenciar cada pessoa e elas são diferentes.”
(Entrevistada F)

Pessoas do gênero masculino, conforme o autor Teixeira (2001), são caracterizadas pela competitividade, autoridade, além de resolverem os problemas de forma analítica, sem envolvimento emocional. O entrevistado B durante a entrevista citou diversas vezes que é autoritário. Quando questionado sobre o seu estilo de gerência, sua reação foi:

“Meu jeito de delegar e dar autonomia aos subordinados, mas também cobro as suas responsabilidades perante o serviço dado a eles.” (Entrevistado B)

Quando questionados se havia alguma diferença no estilo de gestão entre mulheres e homens, as reações dos entrevistados foram diversas. Houveram algumas características em comum nas respostas dos seis informantes. De acordo com os autores Corsini e Filho (2004), os homens, ao analisarem mulheres em cargos de gerência, julgam-nas como rígidas, como se esse comportamento fosse relacionado à hierarquia e ao exercício do poder. Ao ser questionado, o entrevistado A reage da seguinte forma:

“Vejo diferença, a mulher ter uma grande capacidade de gerenciar, de ver o que está acontecendo naquele momento, elas fazem análises rápidas e respostas rápidas. Só vejo um defeito nas mulheres ainda, na questão pessoal, elas se apegam, elas brigam, elas não vão “com a cara da outra”, a mulher se não gosta de algo ou de alguém, faz uma fofoca, já tumultua tudo, isso é algo que tem que ficar no passado delas. Isso é algo atrasado. Fora isso está tudo perfeito.”
(Entrevistado A)

Esta resposta evidencia a diferença entre a teoria e a realidade encontrada dentro da Liderança Serviços. A opinião do colaborador demonstra que os homens acreditam que as líderes mulheres agem de forma mais emocional do que gerentes do gênero masculino.

Já, a entrevistada E concorda que existe diferença na liderança dos gêneros:

“Sim, muito, mas existe a diferença da característica da pessoa, porque eu já tive um gerente homem e mulher, a mulher ela é mais controladora, onde ela quer ter o todo na cabeça dela o tempo inteiro. Já com o meu gerente homem, eles são mais de delegar e deixar eu tomar a decisão. Com os homens é algo mais inseguro. Homens delegam muito, e querem resolver tudo muito rápido. Mulher é mais completa.”
(Entrevistada E)

A informante E julga as mulheres como mais controladoras e, conseqüentemente, mais completas. Portanto, seu ponto de vista é distinto ao do entrevistado A. Já, a respondente D tem uma percepção similar à da informante E. Ambas acreditam que as mulheres têm maior controle e cuidado com seus subordinados:

“Sim, vejo que o homem não se dedica muito para a equipe, ele é mais seco não fica cobrando, mas quando não tem resultado ele fica bravo. Já, a mulher fica desde o início em cima da equipe para ver se já está dando certo, não deixa para a última hora. Ela dá mais atenção desde o início, a mulher se preocupa mais se o subordinado está conseguindo, são mais cuidadosas.” (Entrevistada D)

A partir das entrevistas é possível analisar que as mulheres percebem a gestão feminina como controladora, dedicada e completa.

Os entrevistados, quando questionados sobre em qual momento se sentiram mais desafiados durante a carreira profissional, a maioria comentou que já havia passado por algum momento difícil, apenas o Entrevistado C afirmou que não havia passado por nenhuma situação desafiadora até o momento:

“Não me recordo de nenhuma grande dificuldade ou um desafio assim, sempre me dei muito bem com essa situação. Até estranho falar isso, mas acho que meus maiores desafios foi sempre tentar implantar um conhecimento teórico na prática e colocar isso na cabeça de muitas pessoas que eu vivenciava que não estudaram e não leram sobre aquela teoria.” (Entrevistado C)

O restante dos entrevistados citam as suas experiências desafiadoras e focam nas diversas mudanças que passaram durante o seu tempo de serviço dentro da organização. A Entrevistada F, por exemplo, contou sobre uma experiência desafiadora que a fez mudar de comportamento. A respondente acredita que se tornou uma líder melhor após uma dificuldade encontrada no início de sua carreira e afirma que conseguiu adotar uma cultura de gestão diferenciada:

“[...] Na realidade existem duas situações. Uma foi na primeira demissão como líder, porque havia um conflito entre pessoa (sentimento com razão) e aí foi difícil. Ouvir o outro lado, poder falar os sinais que ela deu, mas aí vinha o pessoal da necessidade, do problema da pessoa, então foi um momento muito difícil pra mim e eu aprendi muito com aquilo, inclusive a dar feedback com mais frequência para que não haja tal choque. O outro foi de uma líder minha, eu era bem novinha, bem no início de carreira, eu era uma assistente. Só me pediram para levar um documento para pegar assinatura e uma gerente que era direto, fui levar o papel para ela assinar somente, pois pediram para me levar na sala para ela assinar. Mas aí ela me fez muitas perguntas e eu não soube responder nenhuma e a partir daquele dia eu disse pra mim mesma: “eu sempre vou ter a resposta pra tudo. A partir daí comecei a tratar com minha equipe o porquê das coisas. “Preciso resolver tal coisa.” “Por quê?” “Ah, tenho que pagar” “Mas por que você tem que pagar?” e sempre perguntando para fazer com que essas pessoas pensassem e perguntassem e elas foram aprendendo.” (Entrevistada F)

O entrevistado A, por fazer parte de uma faixa etária um pouco elevada, transmite que passou dificuldades por conta das novas tecnologias adotadas por uma empresa que ele trabalhou antes da Liderança Serviços. Por outro lado, ele afirma que atualmente há menos desafios na sua vida profissional, já que seu almejo pela imediatividade diminuiu:

“Desafiador foi em eu me adaptar com as novas tecnologias, pois eu me formei em contabilidade, e eu vim de São Paulo para cá para trabalhar com contabilidade, numa empresa que me convidou, e chegando não deu certo aquilo, mas deu certo em outra coisa que exigia de mim um conhecimento que eu não tinha, em tecnologia muito grande, que eu não tinha naquela época e daí eu tive que adquirir esse conhecimento e colocar em prática. Foi um desafio grande que deu tudo certo. No resto, eu sou uma pessoa que não almeja as coisas muito rapidamente, eu deixo acontecer, às vezes acontece por si só e às vezes muito rapidamente. Eu vou esperando até que vai acontecer, daí não acaba tendo um desafio tão grande.” (Entrevistado A)

Já, sobre desafios encarados dentro da Liderança Serviços, a Entrevistada E comentou sobre uma problemática que ela resolveu:

“Tive um momento que eu assumi a gerência da filial Minas Gerais e ela estava muito desestruturada, onde todos os contratos estavam dando muito problemas e eu tive que viajar, levar muito esporro e parecia que a coisa não andava e aí

determinado dia a gerência geral botou outra pessoa no meu lugar para essa gerência, naquele momento eu fiquei indignada. Porque eu fiz a “cama para outra pessoa deitar”. Mas daí passou alguns meses, essa pessoa também não deu jeito e eu voltei para Minas, e daí consegui implantar o maior contrato que a liderança já implantou, que são 1000 pessoas contratadas de uma única vez. Hoje essa filial é uma filial boa, bem estruturada, com um gerente que eu formei.” (Entrevistada E)

Isso confirma que, dentro da amostra, ambos os gêneros enfrentam grandes desafios dentro das organizações. Portanto, verifica-se que as mulheres não são prejudicadas neste ponto discutido.

4.2.7 Plano familiar e profissional

Os autores Rocha-Coutinho, Coutinho (2011) afirmam que os homens colocam a carreira em primeiro plano, ao contrário das mulheres, que priorizam o ambiente familiar, ou conciliam o trabalho com a família. Quando questionados sobre esse assunto, as reações foram diversas:

“Essa é uma pergunta até bastante complexa. Eu poderia te falar que coloco a família em primeiro lugar, mas eu acho que não tem como. Não que eu não dê atenção, hoje tenho uma mulher e uma filha de 2 meses, mas das 8h até as 19h, às vezes até 20h, 21h, foco total dentro do profissional. [...] Então, o esforço, a dedicação que precisa ser dada dentro da empresa, dentro de um negócio, uma posição de liderança dentro de uma empresa que está entre as 1000 maiores dentro do país hoje, que é o nosso caso, requer às vezes de abrir mão de umas coisas que também são muito importantes para nós. [...] Elas reclamam, a esposa reclama e fala que preciso dar mais atenção para família e tal, complicado, mas muito difícil conciliar.” (Entrevistado C)

O entrevistado C deixou claro que tem dificuldade de conciliar a atenção dada à família e ao trabalho. Já, o respondente B afirma que a família tem prioridade e, aparentemente, consegue conciliar bem os dois fatores:

“Em primeiro plano a família, mas não existe uma coisa sem a outra. Preciso da carreira para sustentar a família, e preciso da família para crescer na carreira profissional.” (Entrevistado B)

Já, a entrevistada F afirma que no começo foi difícil essa conciliação entre profissional e família, mas que com a maturidade conseguiu encontrar um equilíbrio:

“No começo foi meio difícil conseguir separar, porque você está crescendo profissionalmente e é tudo muito novo, comecei a trabalhar com 17 anos, então você ainda não tem controle das emoções. Então, você apanha muito para ter o controle das emoções e conseguir separar o que é casa e o que é trabalho. Minha filha trabalha na Liderança e temos um acordo que nós entramos no carro e dali em diante não falamos do trabalho, somente falamos no outro dia quando vamos trabalhar. [...] Não leio e-mails no final de semana mesmo tendo e-mail no celular, porque se eu ler, não vou resolver aquilo no final de semana e ficarei sofrendo.”
(Entrevistada F)

O entrevistado A, por exemplo, disse que quando há uma emergência, a família está em primeiro lugar. Porém, o fato de sua esposa também ser líder em uma organização colabora para que ambos se entendam da melhor forma:

“Concilio muito bem. Quando existe uma intervenção, alguma emergência, minha família está em primeiro lugar, nesse caso eu saio do emprego para atender alguém da família. Mas não há nenhum conflito, nenhum atrativo, mesmo porque minha esposa também trabalha e também tem uma posição de liderança, então acaba havendo uma compreensão melhor, ela acaba entendendo mais fácil.” (Entrevistado A)

A informante D também acredita conciliar bem família e trabalho, porém ela ressaltou a importância do trabalho e das melhores condições de vida que este proporciona:

“Eu priorizo o que eu preciso, o que é o básico para pagar minhas contas, mas em paralelo com a família, porque sempre quem acolhe é a família. Família não pode ficar de lado, mas em primeiro lugar vêm as condições de viver bem.” (Entrevistada D)

Observa-se que somente o respondente C afirmou ter dificuldades de conciliar trabalho e família. A entrevistada F também teve este tipo de dificuldade, porém isto ocorreu no passado, no início da vida profissional. Apesar da maioria ter respondido que consegue conciliar os dois fatores, todos os entrevistados ressaltaram a importância que o trabalho tem em suas vidas. A entrevistada D, por exemplo, alegou que dá prioridade às boas condições de vida. Portanto, verifica-se que na empresa estudada a teoria não se confirma, uma vez que

pessoas de ambos os gêneros afirmaram equilibrar bem este tipo de situação, assim como confirmaram que enfrentam ou já enfrentaram dificuldades.

Em complemento à questão anterior, também foi perguntado se os entrevistados acreditam que os homens, no geral, colocam a vida profissional em primeiro plano. A entrevistada E acredita que os homens priorizam o trabalho e afirmou já ter vivenciado este tipo de situação:

“Profissional em primeiro lugar, fato. Fato vivido e observado, acho que a profissão deles é muito mais prioridade que a família.” (Entrevistada E)

Já, o respondente B, alegou que depende do indivíduo:

“Alguns sim, outros não. Depende do que cada um entende que é mais importante para seu caminho. Pessoas assim são muito dedicadas ao trabalho, são pessoas de altíssima performance. Mas, e o que sobra no final?” (Entrevistado B)

O entrevistado C, que alegou ter dificuldades em conciliar família e trabalho, acredita que grandes CEO's também têm este tipo de dificuldade:

“Acho que sim. Acho que isso não é uma regra geral, acho que tem pessoas que têm mais habilidade e até experiência para isso. Mas não conheço grandes CEOs no mundo que lidam muito bem com essa situação, é o grande calo deles.” (Entrevistado C)

5 DISCUSSÃO DOS DADOS

A partir da análise, verifica-se que, apesar da empresa estudada conter mais mulheres do que homens em sua estrutura, ainda há mulheres que, por conta do gênero, têm dificuldades de subir de cargo. Além disso, o assédio sexual, por mais que não ocorra dentro da Liderança Serviços, também é uma ameaça contra elas, tanto que algumas entrevistadas afirmaram não darem abertura aos homens, por isso nunca foram assediadas. É perceptível que ainda há uma desigualdade de gênero e os fatores históricos que rotulavam as mulheres como seres inferiores permanecem na sociedade, porém de uma forma disfarçada e um pouco menos visível. Como foi mencionado anteriormente, a cultura do estupro está inserida na sociedade. As mulheres da amostra afirmaram que precisam utilizar algumas táticas para evitar o assédio sexual. O fato de elas atribuírem às vítimas a responsabilidade em situações de assédio sexual, demonstra que ainda há um longo caminho para superar a cultura predominante em nossa sociedade, de acordo com a qual as mulheres e seus comportamento e modos de vestir, e não os homens, são responsáveis pelas ocorrências de assédio. Portanto, é possível observar a pertinência das demandas feministas na atualidade.

Apesar de ainda existirem disparidades, no caso analisado percebeu-se que os indivíduos do gênero feminino e masculino, apresentam muitas similaridades. É possível identificar que os indivíduos da amostra acreditam que mulheres ainda agem de forma um pouco mais emocional, enquanto os homens agem mais racionalmente, porém no quesito de importância dada ao trabalho, e na questão de conforto para atuar em um cargo de liderança, as respostas foram bastante similares. Se atualmente as mulheres sentem-se aptas para atuarem em uma posição de liderança, ainda se faz necessário um processo de conscientização que distribua de forma mais equilibrada demandas tipicamente associadas a elas, pois conforme demonstram as estatísticas, elas ainda assumem a maior parte dos trabalhos domésticos e dos cuidados com os filhos.

É possível identificar, após as análises, que algumas mulheres entrevistadas priorizam a vida profissional, o que contraria afirmações de alguns estudos como os de Rocha-Coutinho, Coutinho (2011). Expõe-se, portanto, o quanto as mulheres mudaram com o passar do anos, uma vez que antigamente elas eram vistas pela sociedade como subordinadas dos seus companheiros, pois suas prioridades eram cuidar do lar, filhos e esposos. O que prova que isso modificou, é o fato de algumas entrevistadas do gênero feminino alegarem que a vida

profissional e social caminham juntas. Porém, se as questões pessoais não estão estabilizadas, há um impacto negativo no trabalho.

Fatores históricos e sociais contribuem para uma sociedade machista, e, segundo tais fatores, é obrigação masculina sustentar a família e obter salários altos. A “obrigação” masculina de prover recursos financeiros ao lar pode desencadear o excesso de trabalho e, conseqüentemente, pouco tempo para se dedicar aos familiares. Este caso foi observado na análise, uma vez que um dos entrevistados afirmou que não sobra muito tempo para se dedicar à família, já que ele obtém um cargo de gerência que exige seu tempo quase que integral. Em contrapartida, enquanto os homens têm tal obrigação, diversas mulheres são demitidas, ou até mesmo nem contratadas pelo risco de engravidar. Portanto, observa-se uma desigualdade nos atributos impostos aos gêneros.

Outro item questionado foi se os líderes de ambos os gêneros esperam algum retorno de suas interações com seus subordinados. Diferentemente, o caso em análise demonstrou aspectos divergentes dos sugeridos pelos estudos de Gurian, Annis (2010). Na organização estudada, indivíduos de ambos os gêneros transmitem algum ensinamento em suas interações ou buscam algum aprendizado. Portanto, percebe-se que não são apenas pessoas do gênero masculino que aguardam alguma forma de retorno quando há contato com outros indivíduos. As líderes de gênero feminino também aguardam algum retorno perante seus subordinados.

Na questão de desigualdade salarial, é constatado que a disparidade entre os salários dos entrevistados existe na organização analisada, porém de maneira sutil. Os autores Arthigas, Flamarique, Callegaro (2013) citam que a remuneração de pessoas do gênero masculino é mais elevada do que a de indivíduos do gênero feminino. Diante as entrevistas percebe-se que a maioria dos entrevistados, independente do gênero, recebem uma remuneração maior que nove salários mínimos, (três homens e uma mulher). Já, as outras duas mulheres entrevistadas recebem um salário na faixa de cinco a nove salários mínimos.

Verifica-se que dentro da amostra há uma diferença entre os salários, já que os entrevistados do gênero feminino e masculino têm posições hierárquicas similares, e mesmo assim, os homens recebem uma remuneração mais elevada. Além disso, deve-se levar em questão o fato da entrevistada que aufer o salário similar ao dos homens tem um tempo de organização maior, e também ela tem responsabilidades supremas dentro da empresa, além de já ter sido até mesmo chefe de uma das respondentes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É possível verificar que, assim como a teoria afirma, o gênero tem influência no formato de gestão. Contudo, há diversos fatores como: faixa etária, valores, experiência, afinidade com a equipe, personalidade que também podem interferir de alguma forma na gestão. Um fator observado pelas autoras é que a faixa etária teve influência nas respostas dos entrevistados, já que há alteração na personalidade dos indivíduos após algumas experiências vividas. Portanto, como sugestão de pesquisas futuras, é pertinente a realização sobre gênero alinhado à faixa etária.

Conclui-se que nos últimos anos as mulheres evoluíram socialmente e o fato da empresa analisada ter mais mulheres do que homens em seu quadro de gerência confirmou isto. Entretanto, as respostas dos entrevistados deixaram claro que a desigualdade de gênero ainda prevalece e que as mulheres têm que se esforçar para alcançar suas ambições profissionais. A igualdade entre os gêneros é uma disputa diária que, aos poucos, permite que as mulheres alcancem a igualdade de direitos na vida em sociedade.

Além disso, embora o foco desta pesquisa seja a percepção dos gestores sobre as diferenças entre os gêneros sobre o desempenho do papel de liderança, um ponto que poderia ser aprofundado em outro estudo é a concepção que os subordinados têm sobre os seus gestores homens e suas gestoras mulheres, o que permitiria uma comparação das percepções dos gerentes e de seus subordinados. A visão dos subordinados perante seus gestores forneceria uma base de dados para confirmação do que foi alegado pelos líderes nas entrevistas.

Um ponto que foi fundamentado no trabalho e que trouxe uma percepção nova às autoras é o conceito de gênero. Foi possível verificar que tal conceito está alinhado à personalidade de cada indivíduo e vai muito além da definição biológica de "sexo". É possível nascer em um corpo anatomicamente masculino e identificar-se como do gênero feminino e vice versa. Atributos de gênero foram construídos socialmente, portanto, como estudos futuros, as autoras sugerem que sejam realizadas entrevistas com pessoas transgênero para análise de seu comportamento no dia a dia, uma vez que ainda há preconceito com estes indivíduos e a probabilidade de encontrá-los em cargos de liderança é baixa.

Este estudo pôde confirmar que além da disparidade no modelo de gerência, também há no formato de vivência de indivíduos de ambos os gêneros. Os atributos de gênero impactam o formato de vivência em sociedade e trazem consequências que podem ser

prejudiciais a ambos os gêneros, contudo, principalmente às mulheres. O exemplo de um dos entrevistados não ter tempo à família por conta do trabalho em excesso demonstra como a cobrança sobre o homem pode causar algum impacto negativo.

Pela observação dos aspectos analisados, foi possível concluir que liderar exige diversas características e comportamentos que podem ser encontrados tanto em indivíduos do gênero masculino, quanto do feminino. Conclui-se que ainda há diversos *tabus* a serem quebrados, pois os indivíduos agem, algumas vezes, independentemente das características que estão atribuídas aos seus gêneros. O fato de, por exemplo, haverem mulheres competitivas dentro da organização é uma confirmação que de opõe a características habitualmente atribuídas às mulheres, inclusive em estudos científicos como os de Rocha-Coutinho, Coutinho (2011); Teixeira (2001).

As principais limitações enfrentadas neste estudo estão relacionadas ao método utilizado de coleta e análise dos dados. A limitação mais contundente é referente à amostra, pois houve uma redução de pessoas entrevistadas para realização de uma análise mais profunda sobre as questões estudadas, o que impediu a generalização dos resultados para a população fora da Liderança Serviços. Portanto, assimila que este trabalho não seja conclusivo sobre o assunto. Desta forma, sugere-se para um futuro estudo a utilização de uma coleta de um número maior de entrevistados, garantindo resultados mais confiáveis.

E, por fim, as autoras puderam observar que todos os gerentes entrevistados tinham a cor da pele branca, portanto, outro ponto que pode ser pesquisado futuramente é a questão racial alinhada ao gênero, ou seja, se o gênero juntamente à raça influenciam nos salários, na escolha de indivíduos para tornarem-se líderes e se há preconceito dentro das organizações.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. São Paulo: Atlas, 2011.

ARTHIGAS, M.; FLAMARIQUE, M.; CALLEGARO, H. **Women Matter: A Latin American perspective**. McKinsey & Company, maio 2013.

BERGAMINI, Cecília W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 3, maio/jun 1994. p.102-114.

BONI, V.; QUARESMA, S. Aprendendo a Entrevistar: Como Fazer Entrevista em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica de Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, n. 1, jan/jul 2005. p. 68-80

BRESCOLL, V. Leading with Hearts? How Gender Stereotypes of Emotion Lead to Biased Evaluations of Female Leaders. **The Leadership Quarterly**. New Haven, 2016. p. 1 – 14.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. Trabalho de Mulheres Executivas no Brasil no Final do Século XX. **Cadernos de Pesquisa**. v. 34, n. 121, jan./abr. 2004. p. 105 – 138.

CARDONA, M. J. et al. **Guia de Educação: Gênero e Cidadania**. Lisboa: Cig, 2011. 181 p.

CARREIRA, D.; AJAMIL, M.; MOREIRA, T. **A Liderança Feminina no Século 21**. São Paulo: Cortez Editora. 2002. 232 p.

CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

CORSINI, Leonora; FILHO, Edson A S. Um estudo sobre as representações sociais de mulheres executivas: estilo de comportamento e de gestão. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**. Rio de Janeiro. vol 7, 2004. p. 67-80.

CORTÉS, R. **Arreglos institucionales y trabajo femenino**. In: HAYDÉE, D. (Coord.). Ley, mercado y discriminación: el género del trabajo. Buenos Aires: Biblos, 2000. p.111-119.

FONTENELE-MOURÃO, T. M. **Mulheres no topo de carreira:** Flexibilidade e persistência. Brasília, DF: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2006. p. 11-91.

GERHARDT, T.; SILVEIRA, D. **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 113p.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 5. ed. 2007. 208p.

GUEDES, M C. **A Inserção dos Trabalhadores mais Escolarizados no Mercado de Trabalho Brasileiro:** Uma Análise de Gênero. Trab. Educ. Saúde, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, mar./jun. 2010. p. 55 – 75,

GURIAN, M; ANNIS, B. **Homem Líder, Mulher Líder.** Rio de Janeiro: ELSEVIER, 2010. 230p.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & Sociedade.** Salvador. v. 17, n. 53, abril/jun..2010.p. 243-257.

LIDERANÇA SERVIÇOS. Disponível em : <<http://www.lideranca.com.br/apresentacao>> Acesso em 10 de setembro de 2016.

LIMA, L. **A Masculinização da Mulher Líder no Brasil:** Quatro Estudos sobre Estereótipos de Gêneros e Protótipos de Liderança. 2011. 55 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

MACHADO, Lia Z. **Perspectivas em Confronto:** Relações de Gênero ou Patriarcado Contemporâneo. Brasília. 2000. p. 05 – 17.

MCKINSEY & COMPANY. **Women in the Workplace.** Disponível em: <<http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/women-in-the-workplace>>. Acessado em 01 junho de 2016.

MCKINSEY & COMPANY. **Women in the Workplace.** Disponível em: <<http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/women-in-the-workplace>>. Acessado em 01 junho de 2016.

MOLLER, M.; GOMES, J. Quid Vincit? O Impacto da Liderança Feminina na Implicação Organizacional. **Análise Psicológica**, Lisboa, v. 28, n. 4, 2010. p. 683 – 697

MOURÃO, Tânia M. F. GALINKIN, Ana L. **Equipes Gerenciadas por Mulheres - Representações Sociais Sobre Gerenciamento Feminino**. Brasília, 2008.

Mulher e Trabalho. **A Presença feminina no mercado de trabalho em 2015 na região metropolitana de São Paulo**. São Paulo, março de 2016. Disponível em: <http://www.seade.gov.br/produtos/midia/2016/03/Mulher_Trabalho_n27_marco2016-31.pdf>. Acessado em 21 de agosto de 2016.

NAÇÕES UNIDAS. **Por que Falamos de Cultura do Estupro?** Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/por-que-falamos-de-cultura-do-estupro>>. Acessado em: 30 outubro de 2016.

NOGUEIRA, C. As Mulheres na Liderança. Números, Ambiguidades e Dificuldades. **Guia de Educação Gênero e Cidadania**, Lisboa, 2009. p. 103 – 114.

NOGUEIRA, M. C. O. C. Os discursos das mulheres em posições de poder. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 9, n. 2, 2006. p. 57-72.

PEDRO, Joana M. **Traduzindo o debate**: o uso da categoria gênero na pesquisa histórica. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/his/v24n1/a04v24n1.pdf>. 2005. Acessado em 15 de agosto de 2016.

PRODANOV, C.; FREITAS, E. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013, 277 p.

ROCHA-COUTINHO, M.; COUTINHO, R. Mulheres brasileiras em posições de liderança: Novas perspectivas para antigos desafios. **Economia Global e Gestão**, vol.16, n.1, 2011. pp.61-79.

SCAVONE, L. Estudos de Gênero: Uma Sociologia Feminista? **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 16, n. 1, jan./abr. 2008. p. 173 – 186,

TEIXEIRA, S. **A gestão das organizações**. Lisboa: McGraw-Hill, 2001. 237 p.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

APÊNDICE A – Questionário

Perguntas da Entrevista:

1) Qual sua renda? (salário mín)

1 a 4 salários mín () 4 a 9 salários mín () acima de 9 salários mín ()

2) Qual a sua faixa etária?

3) Qual é o seu cargo e suas principais funções?

4) Na sua empresa há quantos homens e quantas mulheres em cargos de liderança?

5) Na sua percepção, na empresa onde você trabalha existe diferença na velocidade de evolução da carreira entre homens e mulheres? Se sim, qual o motivo?

6) Como foi a evolução de sua carreira? Quanto tempo levou para está posição de liderança que está hoje?

7) Qual sua opinião em relação a liderança de uma empresa estar nas mãos do sexo oposto ao seu?

8) Você acredita que em uma empresa, ser liderado por mulheres faz o ambiente de trabalho se tornar mais agradável? Por quê?

9) Na sua experiência, você percebe assédio à mulheres no ambiente de trabalho? E aos homens, eles acontecem na mesma proporção?

10) Ao longo de sua carreira você já foi assediado moralmente ou sexualmente?

11) Está de acordo que mulheres em posição de liderança não se sentem confortáveis? Por quê?

12) Você se sente confortável estando em uma posição de liderança? Você acredita que outras colegas se sentem da mesma forma? Em comparação aos homens, eles se sentem mais ou menos confortáveis?

13) Você coloca em primeiro plano sua carreira profissional ou sua família?

14) Homens líderes deixam sua carreira profissional em primeiro lugar, antes até mesmo do ambiente familiar. Você concorda com essa afirmação?

15) Como você concilia a vida pessoal e profissional? E quando acaba ficando mais difícil qual as suas prioridades?

16) Na sua opinião, homens em cargo de liderança veem seus colegas como concorrentes em potencial?

- 17) Na sua experiência como líder, em quais situações de sua carreira você se sentiu mais desafiador?
- 18) Como você define seu estilo de gerência?
- 19) Você vê diferença no estilo de gerência de homens e mulheres? Se sim, quais são essas diferenças?
- 20) Você considera seus subordinados independentes? Adapta seu cronograma de acordo com as necessidades deles?
- 21) Você passa mais tempo do dia trabalhando sozinho ou em conjunto?
- 22) Você se considera competitivo?
- 23) Você busca receber algo em troca das suas interações com seus colegas de trabalho?
- 24) Você tem amizade com seus colegas de trabalho? Se sim, explique melhor.

APÊNDICE B – Autorização da empresa

AUTORIZAÇÃO DE USO DE NOME, IMAGEM E MARCA

Eu, Francisco Lopes de Aguiar,
(Nome completo do responsável legal da instituição)

brasileiro, empresário, casado
(nacionalidade) (profissão), (estado civil)

portador de carteira de identidade RG.Nº 2.587.057 e CPF Nº

940.930.758-91 residente e domiciliado à Rua das Palmeiras, 518

Bosque das Mansões na Cidade de São José

_____, Estado de Santa Catarina autorizo o uso de NOME, IMAGEM

e MARCA da Instituição Liderança Limpeza e Conservação Ltda
(nome da Instituição)

CNPJ Nº 00482840/0001-38, IE isento situada à rua
Antônio Mariano de Souza, 775
(endereço da instituição)

na cidade de São José, Estado de Santa Catarina pela

empresa UFSC-----, CNPJ: _____, com sede na Florianópolis,

Estado de SC, para uso acadêmico na Universidade Federal de Santa

Catarina no Trabalho de Conclusão de Curso de Camila Santarém Ferreira

e Sabrina Kuhnen Schuller. Sem receber qualquer contrapartida

financeira.

São José, ____/____/____
(local)

(assinatura do representante da instituição)

00.482.840/0001-38
I.E. 254.022.456
LIDERANÇA LIMPEZA E CONSERVAÇÃO LTDA
Rua Antonio Mariano de Souza, n. 775
Florianópolis - CEP 88011-900 - FONE (48) 3241-1111